SOMMAIRE

Introduction générale…….1

CHAPITRE I: La Fonction des ressources humaines (RH)…….....8

Section 1 : Le Développement de la fonction des ressources humaine…….8
Section 2 : Le DRH et ses clients…….....23
Section 3 : Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines……29
Section 4 : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines……64
Conclusion du chapitre ……..90

CHAPITRE II: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Des Compétences……..93

Section 1 : GPEC, Notion d'emploi et compétence……93
Section 2 : GPEC, Définition et objectifs……...121
Section 3 : La Démarche GPEC…….131
Section 4 : GPEC, Formation, mobilité, recrutement, et évaluation……..147
Conclusion du chapitre…….153

CHAPITRE III: Le Développement des Compétences……..155

Section 1 : Le Développement des Compétences dans l'entreprise……...155
Section 2 : Les Axes de Développement des Compétences ……..160
Section 3 : Le Processus de Développement des Compétences…….183
Section 4 : La Conception et la Mise en œuvre du Programme de Développement des Compétences ……..191
Conclusion du chapitre ……....214

CHAPITRE IV: Cas pratique « Le Renforcement des compétences a travers une démarche GPEC »…….216

Section 1: Présentation de la Sonelgaz de la wilaya de Saïda……216

Section 2 : Division ressources humaines……..221

Section 3 : Etudes analytiques et interprétation des résultats…….225

Conclusion du chapitre.....298
..

CONCLUSION GENERALE……..302

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....320

ANNEXES.....331

TABLE DES MATIERES……361

INTRODUCTION GENERALE

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Introduction Générale:

Avec l'apparition du nouvel ordre économique, la mondialisation des échanges et l'accélération des innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises du troisième millénaire sont subordonnés à leurs aptitudes concurrentielles.

Dans cet environnement actuel, les organisations n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts. Elles recherchent une combinaison de facteurs afin d'obtenir un avantage à un moment donné par rapport à leurs concurrents. Cette situation s'est rendue plus complexe par l'accélération des changements et le poids croissant de l'innovation comme condition essentielle pour parvenir à la performance.

Aussi il a noter, que les profondes mutations qu'a connu le monde de l'entreprise ont été à l'origine du redéploiement de la place occupée par le facteur humain en son sein.

Il est acquis que le succès de toute organisation dépend, essentiellement, du capital humain. Son importance dans l'entreprise est devenue cruciale, avec la globalisation, les technologies sont partout disponibles, mais ce sont les hommes qui font la différence.

Ceci est clair et évident, dans toute entreprise ce sont les hommes qui font la différence et qui constituent une source de richesse et de force mise à la disposition du manager pour être compétitif vis-à-vis des concurrents.

Aujourd'hui, nous sommes devenus de plus en plus sensible à la variable humaine, et l'homme est devenu la clé de réussite sans doute de soi-même, de toute famille, de toute organisation, de tout pays et de toute nation.

Ce capital humain qui figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, il est considéré désormais comme, une source de créativité et de productivité, une variable incontournable dans le développement des entreprises. Il devient un facteur stratégique porteur, d'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise et une source précieuse face à une concurrence féroce. Il devient une richesse, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit.

La Gestion des hommes au travail s'avère aujourd'hui un sujet de préoccupation de plus en plus important pour les managers. En effet l'homme n'est plus considéré comme un simple facteur de travail, mais plutôt une ressource essentielle à gérer, cette ressource devrait être prise en compte dans la politique globale de l'entreprise et dans toutes ses décisions stratégiques

Selon Peretti, Intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue, les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale, elles attendent de la fonction ressources humaines une grande valeur ajoutée.

Parmi les défis cruciaux de cette fonction, au moment où l'économie internationale est soumise aux règles d'une mondialisation débridée caractérisé par un niveau de concurrence jamais égale et ce dans toutes les sphères d'activités de l'entreprise, c'est le défi de l'investissement en ressources humaines qui constitue effectivement l'alternative incontournable dans toute action de développement soit au niveau macro ou au niveau micro.

En effet, L'investissement en ressources humaines se traduit concrètement par la réalisation d'une stratégie adéquate et efficace permettant à la fois un développement continuel des compétences individuelles du personnel ainsi qu'un développement des compétences de toute l'organisation, une orientation qui vise dans l'essentiel la conciliation entre aspirations et attentes des salariés et les objectifs de l'organisation.

Ce développement interpelle le rôle décisif de la formation continue comme moyen privilégie pour l'acquisition du savoir dans toutes ses formes avec les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, la problématique de la dimension humaine impose donc une prise en charge effective et efficace du développement des compétences individuelles et collectives.

L'enjeu de la formation est bien de valoriser le potentiel humain de l'entreprise, afin que celleci puisse rester compétitive, continuer son développe ment et s'inscrire dans la durée.

Former les salariés est, aujourd'hui, un enjeu et un axe stratégique que les entreprises semblent décidées à développer.

En effet, la formation est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur salariés tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

La formation professionnelle constitue donc un facteur stratégique mis à la disposition de L'entreprise, pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs, mais la pertinence de cette dernière dépend du projet qui sera élaboré et la démarche qui sera suivie avant la mise en œuvre de la formation. Il faut donc bien penser à une réelle stratégie de formation

Pour qu'une stratégie de formation soit mené comme il faut et pour qu'elle puisse aboutir en premier lieu, à un plan de formation efficace qui reflète les besoins en formation et qui traduit les écarts de compétences réellement existants dans l'entreprise, il faut inscrire cette stratégie dans la stratégie globale de l'entreprise, ceci veut dire : partir de la stratégie de développement, et élaborer la stratégie RH correspondante, et ensuite, bâtir une démarche GPEC qui va répondre aux objectifs visés.

De la stratégie GPEC se décline un certain nombre d'outils RH, et parmi ces outils, nous trouvons la formation.

En effet, la GPEC entraîne des définitions et mise en place d'actions ; quand la mobilité et le recrutement seront une réponse quantitative en termes d'effectifs, la formation sera une réponse qualitative aux écarts constatés entre ressources actuelles et besoins futurs.

En clair, l'heure est venue de relever le défi de la mise à niveau des compétences au niveau des entreprises algériennes au diapason des normes des pays avancés dans ce domaine, ceci par l'adoption d'un réel management des compétences capable de développer les compétences nécessaires d'aujourd'hui, pour anticiper les besoins en compétences de demain, et enfin assurer aux salariés leurs employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés.

Cette exigence, pourrait être concrète qu'en s'appuyant sur une démarche (gpec) tout en mettant en valeur le rôle que doit jouer la formation dans ce processus.

Cette démarche appelée « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » peut être considérée comme un des processus majeur, voire

stratégique, de la réussite des organisations et d'autant plus dans un contexte économique fortement perturbé. Même si elle reste un domaine pratiquement inexploré pour beaucoup d'organisations algériennes préoccupées plus par des problèmes de gestion traditionnelle du personnel, son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions ressources humaines qui s'efforcent à l'utiliser comme un outil de performance de l'organisation.

C'est justement dans cette optique que nous allons tenter de comprendre et d'analyser la relation qui peut exister entre la formation continue et la démarche de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adoptée par la fonction ressources humaines au niveau d'une entreprise algérienne en l'occurrence la direction de la **Sonelegaz** de la wilaya de Saida, lieu ou on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

Et c'est pour répondre à cette préoccupation, que nous avons posé notre problématique de recherche, de la manière suivante :

« Comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ? »

A l'issue de notre problématique de départ, et dans la formulation était : comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences a travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?, nous avons posé les hypothèses suivantes a savoir :

1/ La formation continue comme outil de développement des compétences a t-elle une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC au sein de la sonelgaz de Saida ?

Et afin de pouvoir tester au mieux le degré et la force de la relation qui peut exister entre la formation continue et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, nous avons choisi, deux activités essentielles de la fonction ressources humaines a savoir le recrutement et l'évaluation des compétences.

D'abords nous avons opté pour le recrutement, du fait de la relation étroite qui peut exister entre la GPEC et le recrutement

Cela peut être justifié, si on considère que La GPEC peut servir comme outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer

les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser.

De ce fait, notre questionnement serait :

2/ Es que le recrutement comme activité de la GRH, peut-il affecter l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

En deuxième lieu, notre choix a été porté sur une autre variable celle de l'évaluation, ceci pour tester la relation qui peut exister entre la formation continue et la GPEC, en tenant compte de l'activité de l'évaluation,

Il peut exister une relation entre l'évaluation et la GPEC dans le sens ou le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus.

Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

Ainsi notre questionnement dans cet ordre serait :

3/ L'évaluation comme activité de GRH, peut-elle affecter l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

Et afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous formulons les hypothèses suivantes:

1/ H1 : La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC.

-L'introduction des activités respectives du Recrutement et de l'évaluation nous permet d'affiner encore cette relation, ainsi les deux concepts peuvent faire office de variables médiatrices (dans un modèle de médiation) afin d'expliquer comment cette influence se déroule.

2/ H2 : Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

3/ H3 : L'évaluation comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

Rapport-Gratuit.com

La Démarche d'étude :

Pour mener à bien notre travail de recherche et dont la problématique vise a apporter une réponse sur la manière que doit entreprendre l'entreprise dans le renforcement de ses compétences a travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et vérifier nos hypothèses ainsi posées précédemment, nous avons eu recours dans l'élaboration de notre travail, à la recherche bibliographique à savoir la consultation de nombreux documents et ouvrages de la bibliothèque de l'université Moulay Tahar de Saida, de l'université Paris Dauphine, et de l'université Paris-Ouest de Nanterre, ainsi que la documentation interne de la société dans laquelle nous avons effectué notre enquête, en l'occurrence la Sonelgaz (Saida) Algérie, aussi nous avons exploité les contenus de quelques revues économiques et sites internet professionnels en rapport avec notre travail.

Pour pouvoir finaliser notre enquête, et recueillir les données nécessaires, nous avons effectué et distribué un questionnaire, que nous avons destiné a la fois a l'encadrement de l'entreprise et au personnel de niveau « maitrise » afin de garantir une bonne compréhension de notre mission, et pouvoir obtenir une certaine fiabilité des réponses.

Pour ce travail de recherche, nous avons tenté d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les tests des hypothèses élaborées par la problématique posée.

Pour cela, nous avons procédé dans un premier temps, a mener une analyse confirmatoire consistant dans l'essentiel a tester notre modèle par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'Andrew Hayes).et enfin valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

A travers les paramètres estimés sous SPSS (macro Andrew Hayes), et pour les liens entre la GPEC et les construits a savoir (recrutement, formation, évaluation) simultanément, notre étude empirique a été analysée et interprétée a travers deux étapes :

1) Un test de médiation avec l'utilisation du test de Sobel
2) La détermination de l'effet direct et indirect entre les différents construits.

Pour mener a bien notre étude, nous avons articulé notre travail autour de quatre chapitres à savoir :

-Le Premier chapitre est intitulé « la fonction ressources humaines». Nous y traiterons les diverses mutations qu'a connues la fonction ressources humaines dans l'entreprise. Ainsi que la définition de la gestion des ressources humaines malgré son caractère complexe et la difficulté de cerner son objet.

Nous avons aussi essayé d'identifier les principaux facteurs de cette évolution, puis présenter les grands domaines de la fonction.

Et enfin étudier les nouvelles missions et les nouveaux enjeux de la fonction, ainsi que le rôle stratégique du responsable des ressources humaines.et pour finir nous avons consacré une section dans ce chapitre pour traiter la gestion stratégique des ressources humaines.

-Le Deuxième chapitre a été conçu pour traiter la démarche de la GPEC, ainsi nous avons traité les deux notions principales qui composent cette démarche à savoir : l'emploi et la compétence.

Nous avons définit l'emploi, l'analyse de l'emploi ses objectifs et ses méthodes ainsi que la description de poste.

Aussi nous a avons mis le point sur la notion de compétence, ses principaux points clés, ses catégories et les types de compétences, la deuxième section de ce chapitre a traiter la démarche de la GPEC, son évolution, sa définition, ses objectifs et ses étapes d'acheminement.

-Le Troisième chapitre intitulé : « Le Développement des Compétences » a été consacré pour traiter cette question d'actualité, en donnant quelques définitions sur ce concept, ainsi que les différents axes de développement des Compétences, ses différentes formes et enfin le processus de développement des compétences.

-Le Quatrième et dernier chapitre sera consacré à notre étude empirique que nous avons réalisée au niveau de la Sonelgaz de la ville de Saida, dans le but de trouver une réponse à notre problématique de départ et confirmer ou infirmer nos hypothèses proposées plus haut.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE I: La Fonction des ressources humaines (RH)

Section 1 : Le Développement de la fonction des ressources humaine.

Section 2 : Le DRH et ses clients.

Section 3 : Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines.

Section 4 : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

Conclusion du chapitre

CHAPITRE I : La Fonction des Ressources Humaines (RH)

Section 1 : Le Développement de la Fonction des Ressources Humaines (RH)

Introduction :

Le défi principal pour les entreprises dans le contexte actuel, est de permettre la promotion d'une économie au service de l'homme et non de rendre les hommes, esclaves de l'économie.

Mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisse de l'action et comme finalité de toute l'activité économique, tel devrait être le souci permanent de toutes les personnes engagées dans la fonction Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations (Martory et Crozet, 2005).

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

I.1.1/ De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines (évolution) :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle[1].

Pour retracer l'historique de la fonction, nous distinguons trois grandes périodes :

1/ Des prémices à 1945 ;

2/ Les Trente Glorieuses (1945 à 1974) ;

3/ Les Trente Incertaines (crise et incertitude) (1974-2003) ;

I.1.1.1) L'émergence de la fonction : 1850-1944

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frederick Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née, par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est :

[1] J.Fombonne, Personnel et Drh (France 1830-1990), Vuibert, Paris 2004.

- **prescriptive**,
- **procédurale**,
- **individuelle**,
- Elle suppose une **stabilité**.

La notion de poste, aujourd'hui mise en cause, conserve une grande importance en GRH. « On parle de poste à pourvoir, de description de poste et de formation au poste de travail. Le terme est si usité qu'il apparaît comme naturel, neutre, atemporel et universel. »[2]

Au cours de cette évolution trois étapes (avant 1914, de la guerre à 1936 et après 1936) peuvent être distinguées :

1) -Avant 1914 :

La fonction n'existe guère et les témoignages sont rares. À travers quelques romans, il est possible de découvrir des exemples de pratique de gestion des Ressources humaines. Victor Hugo par exemple dans (*les misérables*), ou Émile Zola (*Au bonheur des dames*) et tant d'autres qui ont décrit des pratiques d'embauche, le licenciement, la formation, la promotion, les œuvres sociales.et j'en passe.

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

Pendant cette période Beaucoup de patrons de province se font *épiciers* : c'est l'accessoire économique découlant de leurs investissements immobiliers en logements et de la carence de l'initiative privée. Ils organisent, à proximité des logements qui ont construient eux-mêmes pour leur main d'œuvre, des commerces de boulangerie, de buanderie, de pharmacie, de denrées alimentaires de première nécessité, vendues moins cher que dans les commerces des villages voisins, ces patrons interviennent aussi dans le domaine culturel : création d'écoles, sociétés de sports de musique, de théâtre, de fêtes annuelles.[3]

[2] F.Guerin, faut-il bruler taylor ?, Editions Management, Caen 2008.
[3] L.Cadin, F.Guerin, F.Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines, Dunod1997 p.16

L'action sociale est également un accessoire nécessaire, les constructions de logements, création de maternités, pouponnières, nourriceries et crèches, hôpitaux, services médicaux gratuits pour les ouvriers et leurs familles.

Encore plus, Ils inventent en quelque sorte la Sécurité sociale pour tout ce monde créateur de richesse.

Le rôle de ces patrons s'étend un peu au point de devenir *banquiers*, en vendant à crédit dans leurs économats et en se remboursant sur la paie par exemple.[4],

Mais, au-delà de la politique d'œuvre sociale, Jean Fombonne s'interroge : « La fonction Personnel existe-t-elle ? ».

Il constate que la fonction Personnel est souvent exercée par les patrons_eux-mêmes ou parfois exercée par un mandataire.

Ce mandataire est soit le directeur de l'usine, assisté d'un comptable pour la paie, soit, si l'effectif de l'usine est nombreux ou si l'on se trouve au niveau du siège, un secrétaire général prend en charge l'administration générale, comprenant le Personnel.

La fonction n'émerge que tardivement.par exemple En 1898, il existe au Crédit foncier de France un bureau du Personnel dépendant du secrétariat général. Ou encore ce chef du personnel qui apparaît chez Renault avant la guerre de 14.

Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par **Henri Fayol** [5]:

- Administrative (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler) ;
- technique ;
- commerciale,
- financière ;
- comptable ;
- de sécurité ;

La fonction Personnel n'est pas mentionnée. Quelques aspects (sécurité du travail, hygiène) sont intégré dans les fonctions sécurité et administrative, comme l'evoquait dugué mac carthy.[6]

[4] J.Fombonne, Personnel et Drh (France 1830-1990), Vuibert, Paris 2004
[5] H.Fayol, Administration Generale et Industrielle,1916.
[6] D.Mac.Carthy, la fonction personnel, Les editions d'organisations, 2003

2) -De La Guerre a 1936 :

L'après-guerre connaît un développement de la règlementation sociale : la négociation collective (1919), la journée de 8 heures (1919), la loi l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930), les allocations familiales (1932), les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et se réglementent à travers des services sociaux.

En 1917, est créée l'école des Surintendants d'usines qui, la guerre terminée, fournit à l'industrie des cadres pour les services sociaux.

Le développement des lois sociales, le renforcement des syndicats, les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) provoquent l'apparition d'un homme ou d'un service du personnel.

3) De 1936 a la Guerre :

Le soulèvement de 1936 fait renforcer les syndicats, impose les congés payés et crée des délégués ouvriers auprès des entreprises, faisant découvrir aux patrons que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester en contact avec le personnel et de faire remonter l'information.

A cette époque Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales et, en 1938, un département social qui regroupe toutes les œuvres sociales et un laboratoire de psychotechnique.

I.1.1.2) Les Trente Glorieuses (1945-1974).

Cette période de croissance appelée les trente glorieuses se caractérise par :

- Une application systématique des principes d'organisation du travail.
- Une simplification du travail et des produits eux-mêmes.
- L'innovation dans les matières et les produits.
- La hausse du pouvoir d'achat, et du niveau de vie.
- La hausse de la consommation.
- Un plein-emploi.
- Un manque de personnel qualifié.

1) De 1945 a 1965 :

Cette tranche a été surtout marquée par :

1/L'accroissement de la population salariée.

2/L'évolution du cadre réglementaire.

3/Les idées relatives à l'homme au travail.

1.1/L'accroissement de la population salariée :

La croissance de l'après-guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre dans les entreprises. L'industrie puise largement dans les campagnes (1945-1955), parmi la population féminine (1950-1960) et les travailleurs immigrés (1955-1965).

Ces trois populations ont un niveau de qualification professionnelle faible, ce qui favorise le développement d'un modèle taylorien, et des attentes homogènes : accéder à la société de consommation et à un niveau de confort inespéré Ces nouveaux salariés acceptent des horaires très élevés (48 heures par semaine signifient un salaire majoré de plus de 25 % et donc un accès plus rapide au confort), des contraintes et nuisances dès lors qu'elles sont financièrement compensées. Le partage des fruits de la croissance à travers des gains de pouvoir d'achat est une revendication essentielle de cette période. Les négociations sur les taux d'augmentation générale du salaire fixe. Les entreprises développent des mécanismes de fidélisation (prime d'ancienneté, avantages sociaux…)

1.2/Le cadre réglementaire

Des textes se sont apparus, tel que :

- La création du comité d'entreprise (1945)
- La Sécurité sociale (1945)
- Les délégués du personnel (1946)
- Le SMIG (1950),,
- La création des ASSEDIC (1958),
- La Prime d'intéressement (1959).

1.3/Les idées:

Les résultats des ***travaux d'Elton Mayo*** à la Western Electric, de 1924 à 1939, sont surtout connus en France à la fin des années 40.

On découvre alors qu'une cause importante des augmentations du rendement était le développement des relations entre chercheurs et ouvriers, ceux-ci se sentent

considérés individuellement et en tant que groupe, ce qui entraîne un changement de leur attitude envers leur travail.

Les travaux de Mayo[7]sont le point de départ de nombreuses transformations des conditions matérielles de travail.

De là l'école des « Relations humaines » développe son influence.

À la fin des années 50, d'autres travaux américains sont connus en France. Jean Fombonne a souligné l'importance de ceux portant sur les styles de commandement axés sur la production ou sur le personnel de Likert. Argyris analyse les conceptions implicites de ceux qui ont un style de commandement directif et contraignant et les met en contradiction avec les modifications observées lors du développement psychologique des individus. Douglas Mc Gregor récapitule les recherches précédentes en formulant la théorie X, conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, et la théorie Y fondée sur l'auto motivation des individus.

Les travaux de Maslow sur la hiérarchie des besoins et d'**Herzberg** sur la satisfaction au travail ont également une forte influence..

La professionnalisation de la fonction :

La professionnalisation de la fonction RH a poussé à la consolidation de la formation des gestionnaires RH en leur permettant d'assumer des responsabilités de plus en plus lourdes. C'est la période de la direction par objectifs ou de l'aménagement du temps de travail par exemple

La maturité de la fonction RH coïncide avec un statut plus reconnu dans l'organisation du même type que les autres fonctions comme la production ou la finance.

Les professionnels de la fonction RH avec leur approche basée sur la participation semblent plus proches des préoccupations de la Direction Générale. Le responsable du service RH se voit appelé « Directeur des RH » et les relations industrielles ou de travail se rattachent à ce service. Il voit ainsi son rôle se transformer en des mots-clés comme :

- Planification stratégique
- Evaluation du rendement et des performances
- Formation et développement des compétences
- Gestion des carrières

[7] Les travaux d'Elton Mayo, sur les ouvrieres de la western électic hawthorne, Cicero, chicago, illinois 1927-1932

Rapport-Gratuit.com

- Qualité de vie de travail
- Partenariat
- Flexibilité, etc.

Ces axes d'activités relevant de la fonction RH se justifient par la compétitivité accrue et la logique client principalement.

L'administration du personnel ou des RH fut la plus classique des formes de la fonction RH. Elle ramasse et organise l'information pour une meilleure gestion au niveau rémunération, embauche, relations sociales, etc.

Sur le moyen terme, la GRH orientée par une stratégie qui concerne la politique d'emploi ou de formation et développement. Mais de manière générale, la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.)

Plusieurs tendances et facteurs ont rendu la GRH plus professionnelle, plus importante et plus complexe. Elle fait partie désormais de la Direction Générale avec un pouvoir consultatif et de plus en plus décisionnel. La raison principale est due au changement de la nature du travail. En effet, ce dernier est devenu plus varié et plus dynamique.

Les progrès technologiques poussent les employeurs à rechercher des employés qui soient plus flexibles mieux formés et capables d'assimiler de nouvelles habiletés.

Une autre raison tient aux changements démographiques dans la population et dans la formation active de travail en raison de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail notamment.

Les changemements organisationnels accélérés par les législations gouvernementales a propos des relations employeur/employé ou a la concurrence économique internationale renforcent ce mouvement.

2) De 1965 a 1975 : Cette époque voit venir :

- Les « baby-boomers » sur le marché du travail,
- L'évolution rapide des courants socioculturels,
- Le développement du cadre réglementaire
- Le cheminement des idées de réforme de l'entreprise,

Comme evoqué par françois bloch-lainé dans ses travaux.[8]

[8] François Bloch-Lainé, Pour une reforme de l'entreprise, Le Seuil 1963

Donc nous allons essayer d'expliquer un peut le contenu de ces événements

2.1) L'entrée dans la vie active des « baby-boomers »

Les générations nombreuses nées après la guerre arrivent progressivement sur le marché du travail à partir de 1960, et plus massivement dès 1965.cette catégorie est caractérisée :

- De ne pas connaître les « restrictions ». (l'esprit rebelle)
- D'avoir bénéficié d'un meilleur niveau de formation initiale et de confort.
- Leurs aspirations sont différentes de celles de leurs prédécesseurs.

De ce fait Les entreprises sont confrontées à une hétérogénéité des attentes des diverses générations de salariés, et à une contradiction entre les priorités données au quantitatif ou au qualificatif.

L'évolution démographique entraîne celle des courants socioculturels. Elle remet en cause le mode d'organisation dans l'entreprise.

2.2) L'évolution des courants socioculturels

A partir de 70, de nouveaux courants socioculturels apparaissent des lors pour exprimer les revendications contre la grande entreprise tel que :

- Besoins d'expression et d'accomplissement personnel,
- Crainte des manipulations,
- Déclin de l'autorité,
- Une plus grande tolérance au désordre,

Notons aussi, que les attentes à l'égard du travail se sont transformées. Du fait de l'élévation du niveau d'instruction (scolarité). Ce qui a élevé en conséquent le niveau moyen des qualifications et, de ce fait, des aspirations aussi. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences en matière de satisfaction au travail.[9]

Mieux informé et plus exigeant, le personnel modifie son attente face à la relation de travail.

2.3) Le développement du cadre réglementaire :

Parmi les principaux textes de la période, on peut citer ceux concernant la retraite des non-cadres (1961), la formation (1968, 1971), la section syndicale dans l'entreprise (1968),, la création du SMIC (1970), la négociation collective (1971), l'égalité de rémunération hommes-femmes (1972), l'amélioration des conditions

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[9] A.de Vulpian, dans l'ouvrage Collectif, Dynamique de l'autoreforme de l'entreprise.Masson.1976.

de travail (1973), les licenciements (1973 et 1975). Sécurité de l'emploi (1969), chômage (1974)

2.4) Le cheminement des idées de réforme de l'entreprise :

En 1969, *l'Institut Entreprise et Personnel* regroupe au départ une vingtaine de grandes entreprises désireuses de mettre en commun une partie de leurs services d'étude des questions de personnel.

En 1970, plusieurs grandes entreprises s'appliquent sérieusement pour étudier les problèmes de l'entreprise et ses environnements

En 1972, les entreprise bâtissent leur plan social et pas seulement leur plan économique.

Beaucoup d'entreprises commencent à « s'éveiller sur la responsabilité sociale ».

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq, et le monde entra dans les années de crise, alors, quel avenir pour la fonction

En résumant cette tranche de vie de la fonction et comme rappel ; Pendant les trente glorieuses :

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Selon Weiss et al (1999)[10], la fonction personnel se caractérise notamment par :

• une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,

• une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,

• une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

[10] Dimitri Weiss « Ressources Humaines », Editions d'Organisation (3ème édition 2005)

I.1.1.3) La fonction face à la crise et à l'incertitude (trente incertaines)

Dès 1974, les pratiques de GRH se voient dans un environnement perturbé et menacé par une crise imprévue.

Cette période a connue beaucoup d'événements :

- La durée du travail effective hebdomadaire chute, et atteint les 40h...
- Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires.
- Le chômage progresse.
- Mise en cause par les entreprises des règles récentes sur les licenciements
- La recherche de la flexibilité à travers l'intérim
- L'apparition du contrat à durée déterminée (CDD).

L'obligation pour les entreprises de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grand pas.

I.1.1.3.1) Les Défis de la période : Les défis de cette période étaient surtout ceux concernant :

1/ les Mutations technologiques
2/ Environnement économique chaotique,
3/ Évolutions démographiques
4/ L'internationalisation
5/ Nouveaux courants socioculturels
6/ Les modes de management

Donc tous ces éléments et bien d'autres ont modifié profondément les enjeux de la GRH.

1) ***Mutations technologiques***

Les mutations technologiques concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de qualification, de conditions de travail sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une politique dynamique, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de formation du personnel en place et un recrutement de personnel qualifié, l'adoption de la logique de compétence à la place de la logique de poste s'impose

2) *Environnement économiques* :

Le ralentissement de la croissance impose une GRH plus serrée, tout en engendrant les points suivants :

- La conciliation des gains de productivité et plein-emploi,
- L'élévation du niveau de vie et maintien des marges, coûts sociaux élevés et performances économiques,
- L'absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres.
- Il gommait les effets des erreurs de gestion et tolérait une GRH peu rigoureuse.
- Il impose une gestion serrée,
- Des prévisions et des mesures d'ajustement délicates.
- Il réduit les perspectives de carrière et met à mal le mythe promotionnel.
- Il déséquilibre les pyramides des âges.

De ce fait l'entreprise doit impérativement prendre les mesures suivantes :

- Maintenir sa compétitivité dans un contexte difficile. Les cahots deviennent plus violents avec des variations brutales et fortes de l'activité. (Licenciement massif).
- Privilégie la recherche de la souplesse et de l'adaptation. Explorer toutes les voies de la flexibilité lui assurant au moindre coût des marges de manœuvre.
- Raccourcir ses délais de réaction. C'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et moyen terme

3) Évolution démographique

Dans ce volet nous constatons les faits suivants :

- Une croissance de la population active forte et jusqu'au début 2000.
- Arrivée de classes d'âge nombreuses sur le marché du travail..
- Réduction de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements technologiques et économiques par la montée du chômage
- Le traitement social du chômage pénalise la modernisation.

4) L'internationalisation

Durant cette étape La concurrence internationale s'avive. La mondialisation croissante des marchés touche de plus en plus diverses entreprises

D'abord, elle accroît l'intensité concurrentielle et L'entreprise se doit de comparer sa productivité et le coût main-d'œuvre de l'unité produite avec des concurrents du monde entier :(la délocalisation).ensuite Il faut suivre un ensemble

d'indicateurs signifiants (productivité, durée du travail, coût horaire, absentéisme, conflits du travail, etc.) sur la plan international.

Pour cela il faut impérativement :

- Un accroissement de la productivité,
- L'utilisation optimale des équipements par un aménagement des temps,
- La recherche de la flexibilité.

5) Les courants socioculturels

L'analyse des courants socioculturels pendant cette période a conduit, par exemple, à diagnostiquer l'émergence en 1980 du style de vie *décalage*, qui constitue en véritable défi pour les DRH. Caractérisés par leur instabilité, leur anticonformisme, leur absence d'implication au travail tout en débordant de créativité et de dynamisme dans leur vie privée, les décalés constituent une population dont les compétences et les talents sont souvent perdus (ou largement sous-utilisés) par l'entreprise traditionnelle.

6) Les modes de management

Durant cette tranche de vie, les modes se succèdent avec, par exemple dans ces dernières années, le développement des organisations (1970 à 1980), l'enrichissement des tâches (1975-1980), le projet d'entreprise et la qualité totale

Les modes managériales favorisent l'évolution des entreprises et en particulier des pratiques de GRH. La mode crée des attentes, elle est source d'énergie qui « permet de dégeler la force de travail»,

En gros beaucoup de mode manageriales se sont succédées pendant cette periode, d'ailleurs Georges Trépo l'a constaté en disant ; »nous assistons ainsi a un continuel défilé de mode.[11] »

I.1.2/ Une nouvelle approche de la fonction

Rappelons que dans les années 80, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines.

Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratique. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coût qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.

[11]G-X Trepo, « Modes de Management et D'évolutions des Entreprises », in L'Enjeu humain n°1 1998

Besseyre des Horts note[12] : «La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique. »De ce fait, les DRH insistent sur trois objectifs :

- ***Adéquation*** qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- ***Intégration*** des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource Humaine ;
- ***Optimisation*** des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction.

Dans les années 90, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH », Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour êtres reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

Notons : De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H[13].

l'évolution de la fonction R.H est shematisée ainsi comme suit (voir tableau 1)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[12]C.H Besseyre des Horts, vers une gestion strategique des ressources humaines, op citp.87
[13] Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 7

Tableau n°1 : l'évolution de la fonction R.H

Approches des RH	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développe
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible
Gestion de la main d'œuvre	**Administration du personnel**	**GRH**
Conception de la main d'oeuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Cadin et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

Section 2 : Le DRH et ses Clients

Dans l'entreprise, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. [14]

Le tableau ci-dessous nous dresse la liste ces attentes.

Tableau n°2
Le DRH et ses clients

Pour	Le DRH doit être
Les dirigeants	- Support de la STRATÉGIE - Acteur de la COMPÉTITIVITÉ - Créateur de VALEUR
Les managers (n + 1)	- Garant du PARTAGE de la fonction - Garant de l'EMPOWERMENT des (n + 1)
Les salariés	- Garant de l'ÉQUITÉ - Garant de l'EMPLOYABILITÉ - Garant de l'ÉTHIQUE
Les représentants des salariés	- Garant de l'ÉCOUTE - Garant de la CONFORMITÉ - Garant de la DYNAMIQUE SOCIALE

Source : Jean Marie Perretti : Ressources humaine 8e edition(2004)

Nous allons essayer d'expliquer un peu ces différentes attentes comme suit :

2.1) Les attentes des salariés :

Équité, employabilité et éthique sont les trois attentes qui semblent se développer, à savoir ;

a) L'équité :

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses *inputs*, ses contributions au profit de l'entreprise, tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats.

Il évalue également ce qu'il reçoit, ses outcomes, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Selon la théorie de l'équité formulée par J.S. Adams[15], le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action destinée à modifier le ratio en faisant varier la

[14]J-M-Perretti, La Fonction Ressources Humaines et ses clients, in L'Art du Management, 2007

contribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple). À l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable.

Et pour maintenir une certaine stabilité en matière d'equité, la nécessité d'une intervention sérieuse du DRH s'impose, a cela le DRH doit jouer un rôle d'information particulièrement important. En effet, il doit veiller à ce que les informations pertinentes, tant pour le salarié que pour son supérieur hiérarchique, soient disponibles au moment opportun.

b) L'employabilité :

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- Connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- Connaissances des compétences requises pour les postes actuels ;
- Connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- Connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour occuper ces postes.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage

[15] John S. Adams, "Towards an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, n°67, November, pp422-436
Parmi les théories psychologiques contemporaines sur la motivation, John Stacey Adams a introduit la théorie de l'équité dans un premier article en 1963, pour expliquer comment les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception d'injustice dans leur milieu de travail. Il prend appui sur les travaux de Leon Festinger sur la comparaison sociale (1954) et sur sa théorie de la dissonance cognitive(1957).

Rapport-Gratuit.com

de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

c) L'éthique :

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés, le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance.

La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. Le salarié est de plus en plus conscient du coût des comportements de « passager clandestin ».

L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramides et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthiques et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés.

2.2) Les Attentes de l'Encadrement :

Les attentes des n + 1 à l'égard de la DRH sont de deux sortes :

1. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment*[16] des responsables hiérarchiques, d'une part,
2. Devenir partenaire d'affaires d'autre part. (Business Partner)

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la DRH qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable. La réussite de ces chartes, encore peu nombreuse et dont l'une des plus anciennes est celle du groupe Bouygues, repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est nécessaire de mettre

[16] Empowerment : Ce terme anglais est largement utilisé en français, il est parfois traduit par « Déléguation », « empuissancement », « mise en pouvoir », voir J.M perretti, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert 2003.

en place les moyens effectifs de l'*empowerment* des n + 1 dans ce domaine. Prêts à devenir DRH de leur équipe, les n + 1 veulent que soient réunies les conditions de réussite.

Cela implique un partage à trois niveaux.

a) Le partage de la vision

Pour que chaque décision prise par les n + 1 s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation. Il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

b) Le partage des savoirs

Le n + 1 doit disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information des n + 1. Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées est indispensables.

c) Le partage des pouvoirs

Ce partage concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision.

- Reconnaître le pouvoir de suggestion des n + 1 en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueurs et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements.
  L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces dans des domaines très variés tels que la gestion des temps et les aménagements, la sécurité, l'organisation et les conditions de travail ou le recrutement montre le rôle essentiel de proposition de la hiérarchie.

- Reconnaître le pouvoir d'organisation des n + 1 en GRH permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.

- Le partage consiste aussi à reconnaître au n + 1 le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe. Selon les entreprises, l'étendue de son pouvoir est plus ou moins vaste. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du responsable hiérarchique sont :

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

-Le pouvoir de choisir le candidat à recruter à partir d'une liste restreinte .

-Le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaire .

-Le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur (plans individuels de formation).

2.3) Les Attentes des Partenaires Sociaux :

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leur statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements.

Trois attentes partagées sont à distinguer :

a) L'écoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, et audit du climat social contribuent à cette écoute.[17]

b) La conformité

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnellement et internes définissant les droits des salariés, tant individuels que collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

c) La dynamique sociale

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation, de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

2.4) Les Attentes de la Direction Générale :

Pour la direction générale, Sécurité, compétitivité, création de valeur sont les trois attentes principales.

a) La sécurité

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission.

[17] A.Maignant, La Qualité de la Fonction Ressiurces Humaines, Editions liaisons, 2000

b) La compétitivité

«La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe.

Effectivement ce proverbe peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Un MRH adapté permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

c) La création de valeur

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. Elle doit réduire ses coûts de fonctionnement et bâtir un avantage compétitif.

Section 3 : Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines

3.1/Définitions et Concepts :

Pour mieux comprendre la GRH nous allons donner en premier lieu la définition de la GRH ensuite les missions et les activités de celle-ci.

-Définition de la GRH :

Avant de donner la définition de la GRH, nous allons commencer par donner une définition de la gestion puis une définition de la ressource.

. **Définition de la Gestion :**

-Pour le dictionnaire « Larousse» : C'est la manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose ; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire : par exemple La gestion d'un stock.

-La gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations.Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.[18]

-Définition de la Ressource :

Moyen d'existence d'une personne, éléments de la richesse ou de la puissance d'une nation, ensemble des éléments inscrits au crédit dans un compte d'activité d'une entreprise (compte de résultat) ou d'une nation. Les ressources sont aussi l'ensemble des capitaux et dettes inscrits au passif du bilan.

-Ressources humaines :

Le dictionnaire français les définit comme l'ensemble du personnel d'une entreprise,

Les ressources humaines contribuent à l'efficacité globale de l'organisation. Leur nature et leur complexité sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les autres ressources, matérielles ou financières.

Les ressources humaines sont le cœur de l'entreprise.

-Définition de la Gestion des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines

[18] SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004.

pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation.

La gestion des ressources humaines ou GRH, recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

La fonction des ressources humaines est la dernière-née du domaine de l'entreprise, l'auteur J..Mark définit la fonction comme : « une fonction de l'entreprise " qui vise, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ". Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe donc la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

« Les ressources humaines sont un domaine de développement de la réflexion stratégique. L'idée sous-jacente, simple dans son principe, est que la gestion des ressources humaines constitue l'un des principaux vecteurs de développement des forces concurrentielles de l'entreprise. D'où le développement d'une littérature dite de Gestion Stratégique des Ressources Humaines. »

« La gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions de l' entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion[19]**.** »

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc..) et des activités (recrutement,formation etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation.

Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

[19]Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M , édition DALLOZ, Paris, 1999, pp.1085-1086.

3.2 La fonction RH aujourd'hui :

Pour la plupart des entreprises, la fonction ressource humaine recouvre les roles et missions suivant :

Tableau n° 3 : La fonction RH aujourd'hui[20]

Rôle et missions	Fonction
Recrutement	- Définition de la politique de recrutement - Gestion de certains recrutements stratégiques - Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	- Impulsion de la politique de formation - Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de formation
Gestion des carrières	- Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières - Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunération	- Définition de la politique salariale - Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable - Supervision de la partie compensation et Benefits
Relations sociales	- Supervision des négociations et de la mise en place d'accords - Prise en mains de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
Etudes RH	- Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale - Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives.

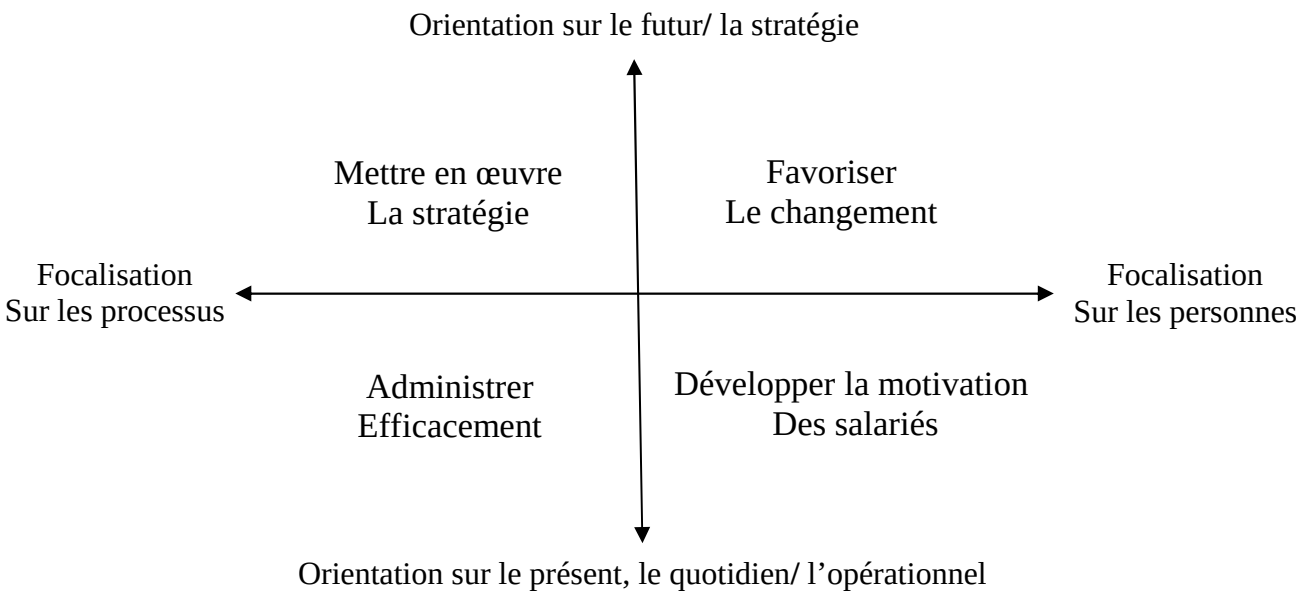
Source : La Gestion des Ressources Humaines dans les collectivités territoriales), Gualino 2013.

[20] Gualino La Gestion des Ressources Humaines dans les collectivités territoriales, 2013

3.3 / Les Quatre Missions De La Fonction RH

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.[21] (Figure1).

Figure n°1 : Les missions de la fonction RH



Source: D.Ulrich, Human resource champions.Editions Harvard business school press,

3.3. 1- Administrer Efficacement :

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique et l'architecture client-serveur ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information Ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès apparaissent. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficience sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

[21] D.Ulrich,Human resource champions.Editions Harvard business school press,Cambridge 1996

3.3.2- Développer la motivation des salaries :

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

Ces « 5 E », au seuil de l'an 2000, retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

3.3.3-Favoriser le changement :

Pour être agent de changement, La DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

3.3.4- Mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe a la définition de la stratégie de son entreprise.

Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

3.4/LES ACTIVITÉS DE LA FONCTION RH

Parmi les activités de la GRH, nous avons :

• Les activités de base.

• Les activités mobilisatrices.

• Les activités d'équilibre et de rééquilibre.

3.4.1/Les Activités de base :[22]

Nous pouvons décrire les activités de base dans les points suivants:

1/ L'inventaire présent des ressources humaines et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs.

2/ L'emploi lui-même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois.

3/ La gestion de la rémunération, ou la rémunération directe et les avantages sociaux.

4/ L'acquisition des ressources humaines, ou le recrutement et la sélection.Le développement des ressources humaines, ou l'évaluation de la performance, la formation et la gestion des carrières.

Le tableau suivant explique chaque activité et développe son contenu.

Tableau n°4: **Les activités de base de la GRH**

Activité	Description	Principaux point du contenu
Planification des effectifs	Ramasse des données sur les RH disponibles, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponible, met sur pied des plans d'action.	-Est influencée par de multiples variables (directes, indirectes,…) -Se fait en plusieurs phases depuis l'analyse des environnements interne et externe jusqu'au contrôle des plans d'action mis sur pied et leur réajustement
Analyse des emplois	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences	-Passe par le recueil et l'analyse de l'information sur l'emploi. - Aboutit à des descriptions d'emplois accompagnées de leurs spécifications
Evaluation des emplois	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois	-Exige une préparation minutieuse (choix du système, des évaluateurs,…) - Implique un long processus (établissement de familles d'emplois, détermination des facteurs de comparaison

[22] SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

Rapport-Gratuit.com

Rémunération directe	Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation	-Est la suite logique de la description et l'évaluation des emplois. -Est établie à partir de plusieurs critères. -Permet de développer la notion de structure salariale.
Avantages sociaux	Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié	-Force à distinguer des régimes publics et les régimes privés. -Fait part des principaux régimes. - Implique un impact financier parfois très lourd.
Recrutement	Consiste à chercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation.	-Met en place un processus influencé par différent facteurs. -Touche à touts les questions de l'offre de l'emploi. -Implique l'utilisation de techniques de recrutement : CV, lettre de présentation, …etc. -Permet de distinguer le recrutement interne du recrutement externe et les problèmes reliés à chacun.
Sélection	Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler	-Exige une préparation de la part de l'employeur et du candidat. -S'effectue avec une variété de techniques:entrevues, tests, centre d'évaluation. -Implique un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.
Evaluation de la performance	Consiste à juger de la performance du salarié durant une période de temps donnée.	- Suppose une formation adéquate chez les évaluateurs - Vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend. - Implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus.
Formation	Fournit des connaissances et des habilités nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail.	- Suppose une identification précise des besoins. - Etablit des programmes de formation et d'encadrement. - Repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.

Gestion des carrières	Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel.	- Suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés. - Incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière. - Favorise des démarches de construction de carrière sur mesure.

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

3.4.2/Les Activités mobilisatrices[23] :

On regroupe sous les activités mobilisatrices tout ce qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble de l'organisation. On rassemble sous ce titre sept activités décrites par la figure en-dessous, c'est-à-dire les activités de leadership, satisfaction et motivation, partenariat salariés/employeur, communication, culture au travail, rapports collectifs de travail, contrats de travail et santé et sécurité au travail.

Tableau n°5: **Les Activités mobilisatrices**

Activité	Description	Principaux point du contenu
Leadership, satisfaction et motivation	Facteurs inter-reliés de performance satisfaction et pour les salariés.	- Exploration des différents styles de leadership. - Exploration des différentes théories et techniques de motivation -Perceptions multiples sur la satisfaction et son influence sur le rendement
Partenariat salarié/employeur (PSE)	Voie d'intégration des salariés à la vie de l'organisation	- Présentation du PSE sous ses multiples formes. - Implantation du PSE avec ses multiples pré-requis - Plusieurs obstacles à contourner (organisationnels, managériaux, situationnels, …etc.).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[23] SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

Communication	Réponse de l'organisation au besoin d'information des salariés	-Existence de multiples forme et à divers niveaux. -Utilisation plus intensive grâce à des supports modernes. -Contournmentd'obstacles (rumeurs, désinformation interprétations, préjugés, etc).
Culture au travail	Prise en compte de la diversité des cultures	- Nécessité de développer une culture commune d'efficacité - Nécessité de développer une GRH internationale.
Rapports collectifs de travail	Ensemble des relations régissant salariés et employeurs	-Naissance d'associations, autant de salariés que d'employeurs, à travers les époques et les pays - Variété de buts et de mode d'actions d'un pays à l'autre -Transformationset tendance liées au processus de la mondialisation des marchés.
Contrats de travail	Détermination des conditions de travail des salariés à l'intérieur d'accords	- Accords conclus entre des individus: contrat individuel de travail -Intervention de representan syndicaux : contrat collectif -Intervention du service des RH: négociation de contrats individuels, de contrats collectifs et de leur gestion.
Santé et sécurité	Ensemble des conditions existant dans l'environnement de travail affectant les salariés	- Conditions de travail non-sécuritaires et comportements imprudents - Partage des responsabilités entre les partenaires sociaux impliqués - Mise sur pied de programmes de santé et de sécurité et leur évaluation.

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16.

3.4.3/Les activités d'équilibre et de rééquilibre[24] :

On regroupe sous les activités d'équilibre des sujets qui font l'objet d'études de la part de spécialistes, de controverses dans le milieu de travail et le point de départ d'une réflexion chez tous les intervenants sur le marché du travail. Ce sont la gestion de l'équilibre, la gestion des emplois, la gestion du stresse et la gestion du temps.

Sous les activités de rééquilibre, on rassemble des phénomènes qui exigent une intervention à la fois délicate et ferme de la part de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés, à savoir d'une part la discipline au travail et d'autre part l'absentéisme, le roulement et les conflits dans l'organisation. Le tableau qui suit décrit les activités d'équilibre et de rééquilibre.

Tableau n° 6 : Les activités d'équilibre et de rééquilibre de la GRH

Activité	Description	Principaux point du contenu
Gestion de l'équité	Opposé de la discrimination que l'on traque de plus en plus dans les organisations	- Reconnaissance des motifs de discrimination -Traces d'iniquité dans quelques activités de GRH - Mise en place de programmes pour l'équité dans les emplois
Gestion des emplois	Stratégie visant à considérer les organisations comme un patrimoine collectif	-Impacts des progrès technologiques dans les milieux de travail - Implications du défi du plein-emploi - Obstacles à la disponibilité des emplois.
Gestion du Stress	Aspect négatif du stress qui préoccupe l'employeur	- Facteurs qui engendrent le stress - Conséquences du stress sur le travail - Mise sur pied de programmes de contrôle du stress
Gestion du temps	Allocation de périodes précises dans un but d'efficacité	- Facteurs d'influence sur la gestion du temps. -Eloignement des « grugeurs de temps ». - Outils et supports de gestion du

[24]SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16

		temps.
Gestion de la Discipline	Encadrement des salariés par des mesures disciplinaires	-Encadrement juridique de la discipline. -Types de sanctions disciplinaires. - Rôle du service des RH pour les salariés-à-problèmes.
Gestion des Dysfonctionnements	Absentéisme, roulement, conflits= indicateur de problème	- Description de ces phénomènes -Recherche des causes pour ces trois phénomènes - Elaboration de solutions pour ces trois formes de dysfonctionnement

Source : SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management Edition De Boeck Université, Montréal, 2001, P16.

Apres avoir exposé les differentes activités de la GRH à savoir les activites de base, les activités mobilisatrices, et les activités d'équilibre et de rééquilibre, nous allons voir en detail le referentiel d'activités de la fonction RH dont l'objectif primordial est de décrire toutes les prestations que la fonction ressources humaines peut être amenée à réaliser pour le compte de ses différents clients internes.

3.5/Le Référentiel d'activités de la fonction RH

La liste des activites de la fonction RH que nous allons aborder, se veut avant tout un référentiel d'activités, reflet de la diversité des missions menées par les collaborateurs de la fonction ressources humaines.[25]

Les activites contenues dans ce referentiel, sont des activités standard, censé étre présentes dans la majorité des entreprises, neanmoins,nous allons essayer de presenter dans cette partie toutes les activites et les prestations que cette fonction peut mettre en œuvre et piloter.

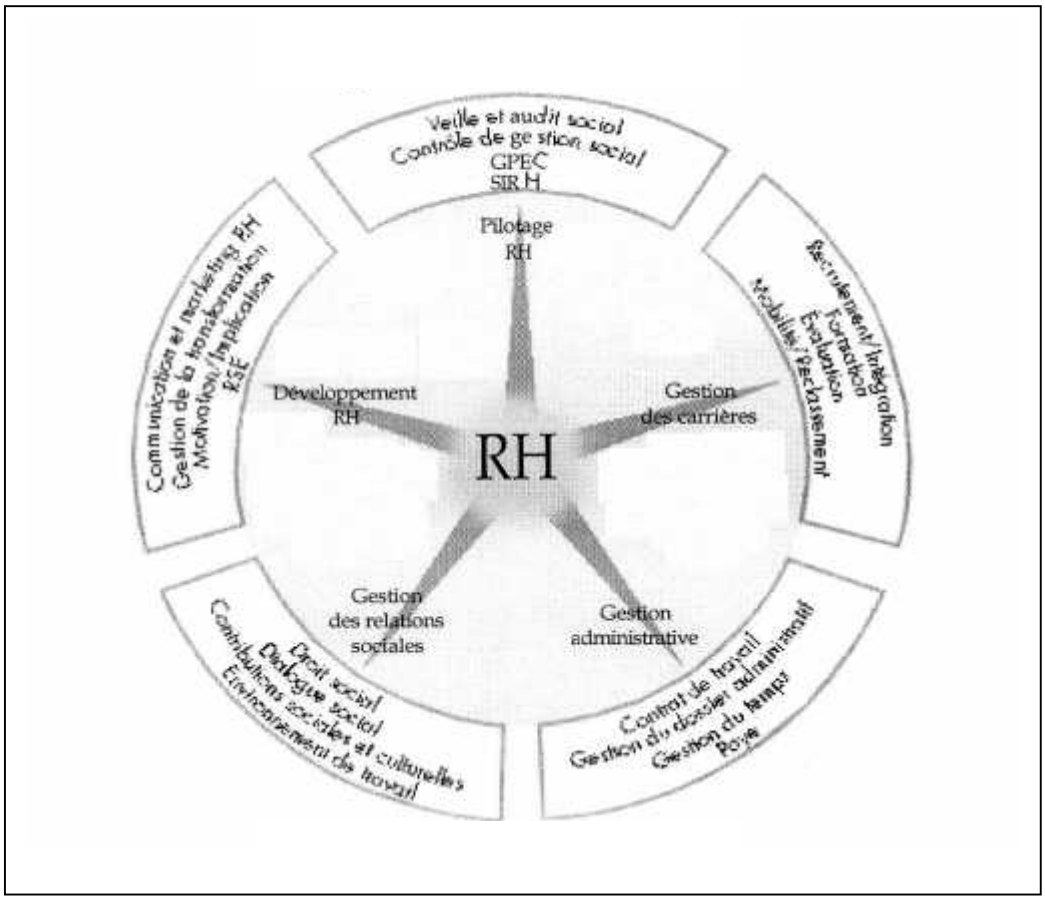
Enfin, cette liste n'implique pas que toutes ces activités doivent être présentes au sein de chaque entreprise, elles diffèrent en fonction de la taille d'une entreprise, de sa structure et des problématiques spécifiques liées à son secteur d'activité.mais neanmoins tout ou partie des activités présentées seront pertinentes.

[25] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009,page71

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Afin de pouvoir visionner les activites et les prestations de la fonction RH nous proposons la figure suivante :

Figure n°2 : le référentiel d'activités de la fonction RH[26]



Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Cette figure symbolise le référentiel d'activités de la fonction RH sous la forme d'une roue à plusieurs niveaux :[27]

- Le premier niveau décrit les 5 domaines clés de la fonction à savoir :
  1/Le pilotage RH

  2/La gestion des carrières

  3/La gestion administrative

  4/La gestion des relations sociales

  5/Le développement RH

[26] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page70
[27] Idem

- Le deuxième niveau explicite chacun des domaines de manière opérationnelle. Les 5 domaines peuvent être ainsi analysés au travers de 20 pratiques clés, 4 grandes pratiques par domaine ;

1/Le pilotage RH :

- veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

2/La Gestion des carrieres

- Le recrutement/intégration.
- La formation.
- L'évaluation.
- La mobilité, reclassement.

3/La Gestion Administrative

- Le contrat de travail ;
- La gestion du dossier administratif ;
- La gestion des temps de travail ;
- La paie.

4/La gestion des relations sociales

- Le droit social ;
- Le dialogue social ;
- Les contributions sociales et culturelles ;
- L'environnement de travail.

5/Le développement RH

- La communication et le marketing RH.
- La gestion de la transformation.
- La motivation et l'implication.
- Les responsabilités sociales et environnementales.

Le périmètre de la fonction RH est défini au travers de 5 domaines, 20 pratiques clés et 80 activités. Cette architecture et son contenu constituent le référentiel d'activités de la fonction RH. , que nous allons detaillé comme suit :

1/Le pilotage RH[28]

Les ressources humaines ont progressivement été amenées à faire évoluer leur approche de la problématique RH d'une approche administrative plutôt subie à une approche proactive permettant d'analyser, de comprendre et d'anticiper les besoins et les enjeux, en termes de ressources humaines, en fonction des orientations stratégiques choisies par l'entreprise et son environnement.

Le pilotage RH permet de bâtir des tableaux de bord tant quantitatifs que qualitatifs sur les activités des ressources humaines et participe dans la phase d'analyse à la définition des emplois et des compétences nécessaires à la pérennité et au développement d'une entreprise.

Le pilotage constitue la clé dans les prises de décisions de la direction sur les stratégies RH. C'est-à-dire qu'une fois les atouts et les points de faiblesse connus en termes de ressources humaines par les decideurs, l'entreprise peut se mesurer au marché à travers des études et des analyses, et adapter son plan d'actions RH.

Cette pratique, qui s'appuie sur un système d'information fiable, intervient en amont de la stratégie RH, parce qu'elle fournit des éléments permettant de bâtir des plans d'actions et de donner des orientations, et en aval, parce qu'elle contribue à donner les résultats des actions menées.

Le pilotage RH se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- Veille et audit social ;
- Contrôle de gestion social ;
- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) ;
- SIRH (système d'information RH).

[28] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page72

1/Le pilotage RH :

Tableau n°7 :

❖ **veille et audit social ;**

Activités	Descriptifs
Mettre en place un système de veille sociale interne	Réunir régulièrement des éléments en interne, permettant de définir ou réorienter la stratégie sociale de l'entreprise
Faire du benchmarking social	Réunir des éléments d'information suffisants, pour pouvoir positionner la stratégie RH par rapport à des entreprises comparables d'un secteur d'activité
Déployer un audit social sur tout ou partie de l'entreprise	Mettre en place un dispositif sur tout ou partie de l'entreprise permettant la réalisation et l'analyse d'un audit social.
Réaliser des études de satisfaction du corps social	Mener des études de climat social auprès des collaborateurs et clients, pour qualifier la satisfaction ducorps social et valider la stratégie RH.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°8 :

❖ **Contrôle de gestion social**[29]

Activités	Descriptifs
Réaliser le budget de la fonction RH	Élaborer, valider et suivre la ressource budgétée pour les activités RH.
Construire le tableau de bord de la fonction RH	Définir des indicateurs de coûts, de résultats et de moyens permettant le pilotage de la fonction RH
Réaliser des mesures et des prévisions sur les variables humaines et sociales de l'entreprise	Concevoir des outils de suivi de l'activité, supports permettant d'avoir une vision prospective et une vision de (réalisé) sur les pratiques telles que les rémunérations, les besoin en recrut. les évolutions des personnes, etc.
Construire le bilan social	Bâtir le rapport social détaillant les résultats de la stratégie adoptée par l'entreprise en tenant compte des dispositions légales liées à cet exercice

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

[29] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page72

Rapport-Gratuit.com

Tableau n°9 :

❖ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences[30]

Activites	Descriptif
Établir un diagnostic des métiers et competences	Sonder puis lister l'ensemble des métiers et Compétences existants et attendus dans l'entreprise
Mesurer et suivre la variation des effectifs	Élaborer la/les pyramides des âges et suivre les variations d'effectifs
Identifier les profils de l'entreprise	Construire une segmentation des salariés en fonction de leurs caractéristiques signalétiques et professionnelles
Définir des plans d'actions	Utiliser la segmentation, les variations et les évolutions organisationnelles constatées pour en décliner des plans d'actions en termes de recrutement, de formation et d'ajustement des modes de rémunération.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

[30] Francoise Kerlan, Guide pour la GPEC,Eyrolles éditions2012,page261

Tableau n°10 :

❖ **Systèmes d'information RH (SIRH)**

Activités	Descriptifs
Définir les besoins informatiques des clients RH salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser	Définir selon les clients RH (collaborateurs RH, salariés, managers, etc.) les outils informatiques à mettre en œuvre et les activités à informatiser
Faire évoluer le système d'information et les outils RH	Mettre en œuvre un système d'information adapté aux évolutions réglementaires, impliquant l'ensemble des processus et acteurs de la chaîne RH (de la gestion administrative au manager de terrain).
Définir les fonctionnalités et administrer les outils informatiques RH	Définir les fonctionnalités à intégrer dans les applications informatiques, les habilitations et les modalités d'accès à ces outils.
Gérer la relation avec les prestataires informatiques	Collaborer avec les prestataires internes et externes pour coordonner l'évolution des outils informatiques.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

2/La gestion des carrières :

Dans ce domaine d'activité de la fonction ressources humaines les responsables de l'entreprise doivent poser un certain nombre de questions tel que :

- De qui avons-nous besoin aujourd'hui ?
- De qui aurons-nous besoin demain ?
- Quelles sont les compétences que compte et que devra compter notre entreprise à moyen terme ?
- Comment faire évoluer mes collaborateurs et sur quels critères ?

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

C'est justement là qu'il faut essayer de trouver des réponses a ces questions quand on se lance dans un processus de recrutement, ceci dans le souci de pouvoir disposer de la meilleure vision possible des besoins immédiats (liés à une vacance ou à une création de poste) et des besoins à moyen terme[31].

Cependant, une fois le besoin défini, d'autres questions doivent trouver des réponses comme :

- comment trouver le bon candidat ?
- Par quel canal le contacter ?
- Quelle formation dispenser pour quel collaborateur ?
- Comment évaluer les collaborateurs à leur entrée au sein de l'entreprise?

L'évaluation est un moment fort entre l'entreprise et le salarié, cet acte peut être amené à se répéter à fréquence régulière, comme l'entretien annuel prévu par la loi, ou être proposé à des moments consentis en interne en cohérence avec le besoin de l'entreprise, ou à la demande d'un collaborateur(bilan de competences).

Il es entendu que la mise en œuvre d'une évaluation requiert de s'interroger sur divers points a savoir :

- Sur le profil des collaborateurs à évaluer,
- sur les acteurs impliqués dans l'évaluation,
- sur la nature des éléments à évaluer en fonction du besoin
- La périodicité des évaluations,
- Sur le format et les outils de l'evaluation.

A cela les responsables RH doivent veiller à balancer les aspects quantitatifs et qualitatifs évalués pour que l'évaluation ne se transforme pas en exercice administratif bureaucratique. Enfin l'évaluation elle-même, si elle permet d'établir des éléments factuels sur les compétences disponibles au sein d'une entreprise à un moment donné, doit également avoir un objectif final, une conclusion, sous forme d'une prime individualisée ou de l'évolution vers un nouveau poste, par exemple. La nature des enjeux liés à chaque type d'évaluation et le timing dans lequel les mettre en œuvre doivent également être précisés en amont et connus de tous.

Ainsi, le domaine gestion de carrière se décompose en quatre pratiques clés dont nous détaillons les activités dans le tableau qui suit :

[31] Cadin, Guerin, pigeyre, pralong, pratique et élements de théorie GRH, Editions dunod 2012, p.468

- Recrutement/intégration.
- Formation.
- Evaluation.
- Mobilité, reclassement.

2/La Gestion des carrieres :

Tableau n°11 :

❖ **Recrutement/intégration ;**

Activités	Descriptifs
Définir la strategie de recrutement	En relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, il s'agit de définir les volumes de recrutement et les niveaux de qualification souhaités.
Définir les sources de recrutement	En fonction des quantités et des compétences recherchées, quels seront les moyens mis en place pour capter les candidats ?
Définir les processus de recrutement	Comment se passe un recrutement ? Qui fait passer les entretiens ? Quels types d'entretiens ? L'entreprise fait-elle appel à des cabinets extérieurs ? Comment se répartissent les rôles entre les RH et les métiers demandeurs ?
Définir le processus d'intégration des salariés	Définir les étapes d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°12 :

❖ **Formation [32]:**

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie de formation	Définir la part réservée à la professionnalisation, au DIF, etc., ainsi que le budget.
Définir les orientations de la formation	Définir les orientations de la formation en cohérence avec les contraintes réglementaire et la stratégie de l'entreprise
Concevoir les formations	Définir la méthode pédagogique à appliquer et penser le contenu des formations.
Organiser les formations	Définir le planning des formations et en organiser la logistique.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

[32] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page74

Tableau n°13 :

❖ **Évaluation**

Activités	Descriptifs
Définir la stratégie d'évaluation	Quelles sont les compétences et les connaissances à évaluer ? À quelle fréquence ? Par quels outils ? Pour quels objectifs ?
Définir le processus et les supports d'évaluation.	Rédiger les grilles d'évaluation et définir les modaliés d'évaluation, notamment les éléments de l'entretien annuel d'évaluation.
Définir les évaluations	Qu'est-ce qui est jugé comme important dans la relation avec le salarié et devant faire l'objet d'une évaluation ?
Faire le suivi des évaluations	Comment se fait le suivi de l'évaluation pour le salarié dans le cadre des relations avec son manager ? Y a-t-il un entretien six mois après l'évaluation ou d'autres dispositifs ?

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°14 :

❖ **Mobilité/reclassement**[33]

activites	Descriptifs
Définir la stratégie de mobilité	Quelle est la stratégie de l'entreprise en termes de mobilité ? Est-elle encouragée ? Si oui, à quels niveaux (international, interservices, entre filiales, etc.) ?
Définir les conditions d'accompagnement de la mobilité	Définir dans quelle mesure les salariés seront accompagnés et de quelle façon.
Mettre en œuvre une approche dédiée aux hauts potentiels	Comment sont gérés les hauts potentiels dans l'entreprise ? Quels sont les outils et démarches à prévoir ? Faut-il prévoir des conseillers RH spécifiques aux hauts potentiels ?
Définir les conditions et processus de reclassement	Dans une logique processuelle et probatoire, quelles sont les règles de reclassement à prévoir pour les Salariés?

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

3/La gestion administrative

La gestion administrative est une pratique dans laquelle les activités sont multiples et variées qui commencent en géneral par la saisie d'un contrat de travail jusqu'a l'organisation des visites médicales.

Pour qu'il y ait rémunération, il faut qu'il y ait un contrat entre deux parties : l'entreprise d'une part et le salarié d'autre part.[34]

Les modalités de rémunération sont soignesement et explicitement décrites dans ce contrat, tel que :

- ✓ Le parcours universitaire du collaborateur,
- ✓ L'ancienneté dans la société,
- ✓ L'expérience acquise et ses performances.etc.

[33] David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009, page75
[34] J.F Dunais &Collectif, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, collection Gestion p.11

Donc, ces informations contribuent pleinement à la definition et à l'élaboration de la rémunération, ce qui est du ressort de la gestion administrative.

De ce fait, la gestion administrative est composée de quatre pratiques clés qui sont :

- Le contrat de travail ;
- La gestion du dossier administratif ;
- La gestion des temps de travail ;
- La paie.

3/La gestion administrative :

Tableau n°15 :

❖ **Le Contrat de travail ;**

Activites	Descriptifs
Identifier les typologies de postes	Finaliser tous les postes de l'entreprise et procéder à leur description et à leur qualification (avec la possibilité de faire appel à des méthodes de description et de cotation de postes).
Définir les types de contrats de travail s'appliquant dans l'entreprise	Identifier les types de contrats qui régissent l'entreprise (CDI, contrat de professionnalisation, alternance, etc.) et les modalités de leur utilisation
Gérer l'inscription aux organismes affiliés.	Inscrireles collaborateurs dans les organismes sociaux et publics pour leur affiliation dans les differentes administrations
Réaliser la rupture du contrat de travail.	Réaliser toutes les démarches de rupture d'un contrat de travail dans une situation à l'amiable ou avec des recours juridiques

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°16 :

❖ **La Gestion du dossier administratif**

Activites	Descriptifs
Enregistrer et mettre à jour les données personnelles.	Enregistrer les données personnelles des salariés (nom, prénom, parcours scolaire, adresse, etc.) pour disposer de toutes les informations signalétiques indispensables à la gestion de leurs dossiers.
Enregistrer et mettre à jour les données professionnelles des salariés.	Enregistrer les données professionnelles des salariés (type de contrat, salaire de référence, horaires, etc
Définir les procédures d'inté- gration des évolutions profes- sionnelles	Le salarié a-t-il un plan de carrière et des évolutions profe sionnelles souhaitées et/ou envisagées ? Comment sesé volutions sont-elles formalisées et gérées avec le salarié ?
Informer les clients internes et externes des changements des données des salariés	informer les clients internes (sécurité, médecine du travail, etc.) et externes (mutuelle, etc.) des changements de données concernant les collaborateurs.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°17 :

❖ **Gestion des temps de travail**

Activites	Descriptifs
Qualifier les postes, identifier les durées de travail possibles et les modalités d'application	Définir les durées de travail possibles et applicables (travail de nuit, horaires individualisés, etc.) et définir les les modalités d'application selon les postes
Définir les procédures et outils de collecte des temps de travail effectifs.	Définir la méthodologie de collecte des temps de travail (heures supplémentaires, repos compensateur, réduction du temps de travail, congés de longue durée, etc.)
Définir les procédures de suivi de temps de travail	Définir les procédures de comptabilisation et de suivi du de temps de travail (méthode de calcul, compte épargne temps, etc.).
Piloter les temps de travail	Formaliser des indicateurs de suivi et de contrôle du temps de travail.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Rapport-Gratuit.com

Tableau n°18 :

-Paie

Activités	Descriptifs
Appliquer la stratégie de rémunération des salariés en fonction des contraintes et des opportunités salariales.	Proposer à la direction de l'entreprise une politique rémunération
Définir le processus de paie	Définir les processus de saisie, contrôle, clôture, impressions et comptabilité des paies.
Produire les paies	Mettre en place le dispositif et les outils de collecte des information, de traitement des opérations, d'envoi des bulletins, de virements des paies et des interfaces comptables
Effectuer les déclarations légales	Faire les déclarations légales et mettre en conformité en fonction des évolutions réglementaires et des négociations.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

4/La Gestion des relations sociales

La gestion des relations sociales se décompose en quatre pratiques clés qui sont :

- le droit social ;
- le dialogue social ;
- les contributions sociales et culturelles ;
- l'environnement de travail.

Dans ce volet la fonction RH est appelée a jouer plusieurs roles tel que :

L'instauration des instances représentatives du personnel pour garantir de meilleurs rapports sociaux au sein des entreprises :

- Le Département formation, a pour mission d'informer les partenaires sociaux des choix et des méthodes d'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs au sein de l'entreprise;

- Le Département ou le service d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sous ligide de la DRH doit veiller notamment à ce que les employés exercent leur activité dans les meilleures conditions possibles.

Aussi, les moyens définis pour l'exercice de l'intervention des partenaires sociaux sont reglementés notammant dans les domaines suivants, tel que :

- La définition des informations à fournir ;
- La délégation d'heures pour les représentants titulaires ;
- La définition des domaines d'intervention des partenaires sociaux (emploi, activités culturelles et sociales, logement, évolutions organisationnelles, etc.).

La qualité du dialogue social, de l'écoute par la direction et les managers des attentes exprimées par les salariés à travers les représentants du personnel joue un rôle clé dans la qualité des relations au travail. Être écouté, reconnu, pris en compte, notamment à travers l'expression syndicale, est essentiel pour les collaborateurs et fait partie des moteurs de reconnaissance attendus aujourd'hui.

4/La Gestion des relations sociales : Tableau n°19 :

❖ **Droit social**

Activites	Descriptifs
Gérer la judiciarisation des rapports au travail	Être à même de dialoguer avec des spécialistes du droit du travail sur des sujets particuliers
Gérer les conflits internes	Gérer les cas de conflits internes à l'entreprise à l'amiable avec des processus de médiation sociale ou bien de manière plus conflictuelle avec des procédures judiciaires.
Gérer les questions de retraite et de prévoyance	Négocier les modalités de mise en œuvre des offres prévoyance et retraite avec les organismes retenus et les partenaires sociaux.
Effectuer une veille sur les évolutions du droit du travail	Effectuer une veille sur les évolutions législatives et les cas de jurisprudence en relation avec l'activité et la situation de l'entreprise

Rapport-gratuit.com
LE MEILLEUR MOTEUR DE RECHERCHE DE MÉMOIRES

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

❖ **Tableau n°20 :Le Dialogue social**

Activites	Descriptifs
Favoriser le dialogue social	Être à l'écoute des demandes des collaborateurs pour favoriser les échanges et anticiper les crises
Planifier et organiser les activites et chantiers sociaux	Planifier et organiser les chantiers sociaux, les commissions, les négociations réglementaires, etc.
Suivre le climat social	Mettre en œuvre des relais et indicateurs pour suivre quantitativement et qualitativement le climat social dans l'entreprise.
Former et informer les managers sur le role du dialogue social	Initier et informer les managers sur l'importance du dialogue social au quotidien dans leurs relations avec leurs collaborateurs

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°21 :

❖ **Contributions sociales et culturelles :**

Activites	Descriptifs
Définir les événements et projets auxquels l'entreprise s'associe	Définir les événements et projets auxquels l'entreprise contribue (sportifs, humanitaires, culturels, etc.).
Définir le budget consacré à la subvention des actions sociales	Définir le budget consacré aux contributions sociales
Définir les modalités de mise en œuvre des actions sociales	Définir les modalités de mise en œuvre et de l'attribution des avantages sociaux
Assurer la communication des actions sociales	Assurer la bonne diffusion et la communication autour des projets auxquels contribue l'entreprise

Tableau n°22 :

❖ **Environnement de travail**

Activités	Descriptifs
Veiller à la qualité des conditions de travail	Dans une logique sociale, environnementale et ergonomique, les conditions de travail sont-elles réglementaires et satisfaisantes pour les salariés ?
Aménager l'organisation du travail	Aménager l'organisation du travail pour veiller à l'équilibre physique et mental des postes.
Respecter les impératifs réglementaires	Définir les procédures de sécurité et d'hygiène nécessaires à chaque poste.
Définir les plans de santé	Mettre en œuvre un plan de santé (lutte contre le tabagisme, lutte contre l'alcoolisme, etc.).

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

5/Le Développement RH :

Les perspectives offertes en termes de carrières pour le personnel est une des priorités de l'entreprise si elle veut attirer de nouveaux salariés et retenir ceux déjà en place.

Pour y faire, elle doit developper et mettre en place des moyens techniques et financiers afin de :

a)Impliquer les salariés dans les évolutions stratégiques d'une organisation,

b) Les intéresser aux résultats de l'entreprise, à travers des produits d'actionnariat salariés par exemple.

En gros, toutes ces réflexions faites par l'entreprise en termes de ressources humaines visent dans leur contenu à favoriser la fidélité de leurs collaborateurs et renforcer le sentiment d'appartenance.

Aussi et dans le meme contexte, l'entreprise essaye d'exposer au mieux les différents avantages qu'elle offre et tente de les faire savoir, pour créer des éléments de differentiation par rapport aux autres entreprises similaires, et enfin pouvoir attirer les candidats avec la notion de marque employeur.

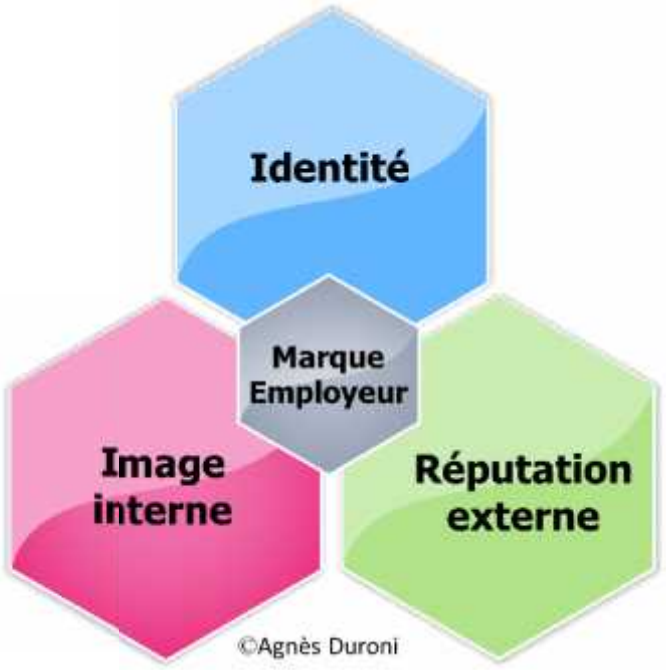
Pour cela nous allons essayer de donner quelques explications sur la notion de la marque employeur :

Notion de marque employeur :

La « marque employeur » est l'ensemble des caractéristiques de la marque appliquées au champ des ressources humaines.

La marque employeur d'une entreprise se traduit à travers son identité, son image interne et sa réputation d'employeur ,comme nous le constatons dans la figure suivante :

Figure n°3 : La « marque employeur »



Source : Agnès Duroni,de la marque employeur au nouveaux enjeux RH,Thèse Professionnelle HEC Paris 2011

1. L'Identité employeur : c'est l'ADN ou encore les éléments constitutifs de l'entreprise c'est à dire sa mission, son secteur, ses métiers, ses expertises, sa culture (valeurs,…), son cadre de travail,[35]
2. L'Image employeur (interne) : c'est la représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les « anciens » de l'entreprise.
3. La Réputation employeur (externe): c'est la perception ou l'opinion que le public (ou un groupe de personnes) a de l'entreprise. Il y a ici une notion de collectif et de durée.

Si la marque employeur concerne principalement les candidats (en particulier les jeunes diplômés) et les collaborateurs, elle impacte néanmoins l'ensemble des parties prenantes suivantes : les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics et le gouvernement.

L'entreprise se distingue et se différencie, dans une logique d'image et de notoriété, par ses produits, ses innovations, ses canaux de distribution, sa culture et plus généralement ses valeurs. Une entreprise existe en tant que producteur mais également en tant qu'employeur avec des effets de complémentarité et de renforcement entre les deux. La gestion des salariés, les perspectives qui leur sont offertes, les plans de carrière, l'ambiance et les conditions de travail sont des éléments constitutifs de la notion de marque employeur, qui crée une notoriété et une attractivité de l'entreprise auprès de ses salariés et des candidats. En tant qu'actif immatériel, la marque employeur se gère et s'utilise pour accroître l'attractivité de l'entreprise.

Les stratégies actuelles de transformation mettent les RH en position de gestionnaire du changement en partenariat avec les managers. Les RH prennent à leur compte les méthodes de conduite du changement et réalisent parfois des évaluations des transformations en cours pour le compte des métiers et de la direction générale.

La composition du développement RH :

Le développement RH se compose de quatre pratiques clés qui sont :

- La communication et le marketing RH.

- La gestion de la transformation.

- La motivation et l'implication.

- Les responsabilités sociales et environnementales.

[35] Agnès Duroni, de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, These Professionnelle HEC Paris 2011

Tableau n°23 :

❖ **Communication et marketing RH**

Activites	Descriptifs
Définir la stratégie de communication RH	Quelle image et quelle marque employeur l'entreprise veut-elle avoir ? Quelles sont les valeurs qu'elle souhaite véhiculer et en direction de quelles cibles ?
Identifier les médias et sélectionner les supports	Identifier les médias et les filières de prescripteurs, ainsi que les supports pour les actions de communication.
Définir les messages	Quelles sont les cibles de marque employeur avec quels messages spécifiques à chaque cible ?
Définir l'approche marketing RH	Définir l'approche marketing à adopter pour vendre l'entreprise

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°24 :

❖ **Gestion de la transformation :**

Activites	Descriptifs
Identifier les projets clés avec une dimension de conduite du changement structurante	Identifier les projets ayant un impact métier et/ou organisationnel et devant faire l'objet d'un accompagnement particulier en termes de conduite du changement
Définir les modalités d'accompagnement du changement	Identifier le projet à mettre en œuvre au niveau RH pour accompagner les changements : propositions de formation, d'un référentiel de conduite du changement, etc.

Définir les actions de changement en direction des managers.	Définir les compétences « conduite du changement » pour les managers. Définir également les modalités d'implication des managers (groupe de travail, ateliers participatifs, etc.).
Piloter les transformations dans L'entreprise.	Construire un tableau de bord de la transformation avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour apprécier les évolutions en cours de réalisation.

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Tableau n°25 :

❖ **Motivation/implication :**

Activites	Descriptifs
Définir la stratégie de rémunération	Définir la stratégie de rémunération sur la partie fixe du salaire et sur les composantes des éléments variables de la rémunération.
Définir la stratégie de fidélisation des collaborateurs	Définir des supports de fidélisation financiers,matériels et/ou événementiels
Formaliser un plan d'actions de motivation et d'implication	Proposer des méthodes, actions et outils pour mesurer la motivation et proposer des actions de« remotivation » aux collaborateurs.
Favoriser les conditions de travail	Favoriser les conditions de travail en cohérence avec les aspirations des salariés (salles de sport, conciergerie, etc.).

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau n°26 :

❖ **Responsabilités sociétales et environnementales :**

Activités	Descriptifs
Définir et communiquer sur le positionnement et les actions de l'entreprise en termes de diversité	Définir le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de problématiques liées à la diversité.
Définir et communiquer sur le position nement et les valeurs de l'entreprise en termes de responsabilité sociétale	Définir le positionnement et les valeurs de l'entreprise vis-à-vis de la cité.
Définir et communiquer sur les processus cibles des actions de l'entreprise en termes de développement durable	Définir et communiquer sur les engage ments de l'entreprise concernant le développement durable.
Définir les modalités de déploiement et de contrôle des actions de responsabilités sociales des entreprises (RSE)	Identifier les instruments de mesure et de contrôle des actions mises en œuvre

Source : David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009

Section 4 : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines

L'association de la notion « stratégie » à la GRH n'est pas fortuite, ni un phénomène de mode. Afin de cerner le pourquoi de cette association, nous allons commencer par définir la GSRH.

4.1-Définitions :

La définition de la GSRH a suscité de nombreuses divergences à cause du caractère ambigu de la notion « stratégique ». Cependant, quasiment toutes les définitions de la GSRH se rejoignent en mettant l'accent sur son rôle dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise « *Getting the strategy of the business implemented effectively… getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the business successful* [36]»,Ce qui veut dire : « Assurer la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'entreprise…garantir que l'ensemble des collaborateurs dans tous les niveaux hiérarchiques œuvrent pour la réussite de l'entreprise ».

Michael Armstrong définit la GSRH comme étant « *A process that involves the use of over arching approaches to the development of HR strategies,which are integrated vertically with the business strategy and horizontally with one another*[37]»,

«C'est un processus qui implique l'utilisation d'approches globales afin de définir des stratégies RH, qui sont intégrées verticalement avec la stratégie de l'entreprise et horizontalement entre elles ».

La définition d'Armstrong met en évidence la place primordiale qu'occupe la définition des stratégies RH (que nous allons développer ultérieurement) dans le processus.

De meme, Patrick Wright et Gary McMahan définissent la GSRH comme suit: «The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals[38]».Ce qui veut dire:

Un modèle d'activités RH planifiées visant l'atteinte des objectifs organisationnel. », Cette définition met l'accent sur l'objectif de la GSRH, à savoir l'atteinte des Objectifs de l'entreprise.

Pour Dave Ulrich, la GSRH is « The process of linking HR practices to business strategy[39]»

[36] Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 206
[37] Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3ème édition, Kogan page, London, 2006, page 30
[38] Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 207.
[39] John Bratton et Jeffrey Gold, Human resource management, 3ème édition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005, page 46

«Le processus qui relie les pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise ».

Dans la même perspective, Bamberger et Meshoulam décrivent la GSRH comme :

«The process by which organizations seeks to link the human, social, and intellectual capital of their members to the strategic needs of the firm[40]»,

-«Le processus qu'utilisent les organisations, afin de relier le capital humain, social et intellectuel de leurs membres avec les besoins stratégiques de l'entreprise ».

-Schuler et Randall proposent une définition plus précise: « *SHRM is largely about integration and adaptation. Its concern is to ensure that : HRM is fully integrated with the strategy and the strategic needs of the firms, HR policies cohere both across policy areas and across hierarchies;and HR practices are adjusted, accepted, and used by line managers and employees as part of their everyday work*[41]»

-«La GSRH concerne, essentiellement, l'intégration et l'adaptation.Sa préoccupation demeure d'assurer que : la GRH est complètement intégrée dans la stratégie et dans les besoins stratégiques de l'entreprise, les politiques RH sont cohérentes aussi bien qu'avec les domaines des politiques qu'aux niveaux hiérarchiques et les pratiques RH sont ajustées, acceptées et utilisées par les managers et les collaborateurs comme une partie de leur travail quotidien ».

Selon ces définitions, nous pouvons dire que la GSRH intègre pleinement la ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'un levier à part entière à la stratégie. Elle permet de répondre à la question suivante : comment les objectifs stratégiques de l'entreprise seront atteints à travers les hommes ?

L'intégration des RH dans la stratégie ne se limite en aucun cas dans sa mise en œuvre, mais va jusqu'à sa formulation.

Sous cet angle, Laurent Belanger définit la GSRH comme suit :

«La GSRH est un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les RH lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de gestion dans une entreprise de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celle de l'entreprise en tenant compte des contextes internes et externes qui ont cours à un moment donné[42] ».

---

[40] Idem

[41] Strategic human resource management, Pearson Custom Publishing, Boston, 2003, Page 207.

[42] Mohamed BINKKOUR et Abdelmadjid IBENRISSOUL, La GSRH dans les entrep. Marocaines CRISC n°11 p.06

Le processus de la GSRH est fondé sur trois conditions sine-qua-none a savoir :

- Le capital humain qui est une source majeure de compétitivité ;
- La mise en œuvre de la stratégie qui est assurée par les hommes ;
- Une approche systémique doit être mise en place afin de définir où l'entreprise souhaite arriver et comment elle y arrivera.

Ralph Christensen, dans son ouvrage Roadmap to strategic HR[43], met en avant une série de principes de la GSRH, qui sont :

- Every business issue (problem and opportunity) is a symptom of deeper human or organizational issues.
- Talent will be the resource of scarcity in the future.
- All human resources work must be directly connected to the business strategy and customer needs.
- Line management is responsible forhuman resources work in the organization ».Ce qui veut dire que:

- Chaque problématique de l'entreprise (problème ou opportunité) est un symptôme d'une problématique RH plus profonde.
- Le talent sera la ressource rare du futur ;
- L'ensemble du travail RH doit être directement connecté avec la stratégie de l'entreprise et les besoins des clients ;
- Les managers opérationnels sont responsables du travail RH dans l'organisation ».

Il y'a lieu de noter que le processus de la GSRH est influencé par plusieurs facteurs. **Truss** et **Gratton** ont précisé(05) cinq éléments clés. Ces éléments sont :

- L'environnement externe,
- La stratégie concurrentielle qui affecte et est affectée par le processus de la GSRH,
- L'environnement interne c'est le contexte organisationnel dans lequel la GSRH est opérationnelle.
- Les composantes de la GSRH: C'est la stratégie RH et les pratiques de la GRH individualisée,
- Les résultats du processus de la GSRH.

43Ralph Christensen Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality Hardcover – Nov 4, 2005 p, 50

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.2-Les Objectifs de la GSRH :

L'objectif de la GSRH d'une manière générale, es d'assurer une utilisation efficace des RH afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le fait de partager des bases communes lors de développement d'approches pour la gestion des hommes sur le long terme, constitue à lui seul une source de l'avantage concurrentiel à travers la GRH.

L'objectif principal de la GSRH est. *« To generate strategic capability by ensuring that the Organization has the skilled, committed and well-motivated employees it needs to achieve sustained competitive advantage*[44]»

« De construire des capacités stratégiques en s'assurant que l'organisation dispose d'employés compétents, engagés et motivés dont elle a besoin pour construire un avantage concurrentiel durable ».

La GSRH est censée apporter un certain sens de direction, dans un Environnement changeant, afin de satisfaire les besoins des parties prenantes (top-management, managers et employés) par le développement et la mise en place de politiques et de programmes RH pratiques mais surtout cohérents.

4.3-Les Obstacles de la GSRH :

Le processus de la Gestion strategique des Ressources humaines est influencé par plusieurs facteurs organisationnels, constituant ainsi des barrières pour une GSRH efficace.

Devanna et al [45] ont déterminé plusieures raisons qui sont à l'origine de l'insuffisance, voir de l'absence, des orientations stratégiques de la fonction RH. Parmi ces raisons,nous citons le fait que le top management néglige, ou n'estime pas que ce soit important, d'impliquer la fonction RH dans le processus de la prise de décisions, est, sans aucun doute, la principale raison.

Tony Rucci précise que les raisons qui vont empêcher les RH de jouer un rôle proactif dans les prochaines décennies sont :

a) Lack of basic economic literacy among HR professionals,
b) Lack of comfort among HR professionals to take risks and,
c) HR professionals who do not demonstrate courage of conviction about their principles [46]*».*

---

[44] Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3ème édition, Kogan page, London, 2006, page 24
[45] Sandeep Krishnan et Manjari Singh, Strategic human resource management, In Indian Institute of Management Ahmed abad, N° juin 2006, page 08.
[46]Sandeep Krishnan et Manjari Singh, Ibid., page10.

a) Les professionnels RH manifestent un manque de connaissances sur les fondements économiques,

b) Ils ne sont pas des preneurs de risques,

c) Ils ne manifestent pas une forte conviction de leurs principes ».

Ainsi, Mello[47] a mis l'accent sur un certain nombre de barrières de la GSRH, à savoir :

1. L'orientation à court terme des entreprises : les pratiques RH sont inscrites dans le long terme, les actions orientées sur le court terme peuvent mettre en péril la GRH ;

2. L'incapacité des managers RH de réfléchir d'une manière stratégique : leur manque de formation en management général et leur incapacité d'influencer leurs collègues des autres départements sont en realité des contraintes.

3. Le manque de reconnaissance de la GRH comme une fonction stratégique ;

4. Le manque de coopération des managers et leur incapacité d'assurer les pratiques RH dans leurs départements ;

5. La focalisation croissante sur des résultats quantifiables de la fonction RH

6. Le sentiment de prise de risque associé aux investissements importants dans les ressources humaines ;

7. L'incapacité des pratiques RH de s'adapter selon les besoins de l'entreprise ;

8. Le découragement associé aux changements liés à la GSRH

Nous avons constaté que la GSRH est une approche globale de la gestion des ressources humaines. Une approche développée en parfaite harmonie avec les orientations poursuivies par l'entreprise. De ce processus émerge une série de décisions couvrant les choix de l'entreprise concernant son capital humain, et définissant, ainsi, la stratégie ressource humaine (RH) qui permettra de réaliser les objectifs de l'organisation.

[47] Idem.

4.4- La Stratégie « Ressource Humaine »:

4.4.1-Définitions :

La notion de la GSRH et celle de la stratégie RH sont souvent utilisées d'une façon interchangeable, bien qu'une distinction existe entre elles.

La stratégie RH représente, pour Ulrich, « The mission, vision and priorities of the HR function[48]», « La mission, la vision et les priorités de la fonction RH »

La définition de Bamberger et Meshoulam rejoint la précédente « The pattern of décisions regarding the policies and practices associated with the HR system[49]»,

« Le modèle de décisions sur les politiques et pratiques associées avec le système RH».

M. Armstrong précise que *« HR strategies set out what the organization intends to do about its human resource management policies and practices, and how they should be integrated with the business strategy and each other*[50] *»*,

« Les stratégies RH définissent les intentions de l'organisation en matière de ses pratiques et politiques de GRH, et comment elles doivent être intégrées avec la stratégie de l'entreprise et entre elles.

Purcell a décrit la stratégie RH comme « *An emerging patterns of action' that are likely to be much more 'intuitive' and only 'visible' after the event*[51] »,

« Un modèle émergent d'actions qui sont davantage 'intuitives' et elles ne sont perceptibles qu'après avoir eu lieu ou après l'événement ».

La stratégie RH par rapport à la stratégie de l'entreprise peut être réactive (one way vertical fit) ou proactive (two ways vertical fit).

L'orientation « proactive » signifie que les professionnels des RH participent activement dans la formulation de la stratégie. L'orientation «réactive » met l'accent sur le rôle support qu'occupe la fonction RH.

Dans cette perspective, la stratégie RH devra aligner les 5P « Philosophy, policies, Programmes, Practices and Processes » de la sorte qu'ils motivent et

[48] John Bratton & Jeffrey Gold, Op.cit. 2012, page 46.
[49] Idem
[50] Michael Armstrong, Op.cit. Page34.
[51] John bratton et jeffrey gold OPcit, 2012 p.46

renforcent les comportements appropriés, des employés, pour chaque stratégie concurrentielle.

Avant de voir la relation entre la stratégie de l'entreprise et celle des RH, nous allons présenter l'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH.

4.4.2-L'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH :

Cette approche permet de comprendre la relation entre la stratégie RH et la performance organisationnelle. Elle se focalise sur le contexte interne de l'entreprise en mettant en avant que les ressources humaines représentent un capital stratégique.

L'objectif principal de la stratégie RH fondée sur les ressources « Resource-Based View » est le développement des capacités stratégiques, de réaliser la congruence stratégique « the Strategic fit » entre les ressources et les opportunités et la création de valeur ajoutée à travers un déploiement efficace des ressources.

Ce modèle est fondé sur l'hypothèse que l'avantage concurrentiel durable n'est obtenu qu'à travers les RH. Barney souligne que *« Sustained competitive advantage is achieved not through an analysis of a firm's external market position but through a careful analysis of its skills and capabilities, characteristics that competitors find themselves unable to imitate. Putting It in terms of a simple SWOT analysis, the resource-based perspective emphasizes the strategic importance of exploiting internal 'strengths' and neutralizing internal 'weaknesses'*[52] *»*,

Ce qui veut dire que « L'avantage concurrentiel durable ne se construit pas sur une analyse de la position de l'entreprise dans son marché externe, mais il se construit sur une analyse méticuleuse de ses compétences et capacités, des caractéristiques que les concurrents ne pourront pas imiter.

Les présenter sous forme d'une simple analyse SWOT, la perspective fondée sur les ressources met l'accent sur l'importance stratégique de l'exploitation des 'forces' internes et la neutralisation des 'faiblesses' internes ».

Selon Cappelli et Singh : *« The sum of people's knowledge and expertise, and social relationships, has the potential to provide non-substitutable capabilities that serve as a source of competitive advantage*[53] *»*,

«La somme des connaissances, de l'expertise, des relations sociales des

[52] John Bratton et Jeffrey Gold, Op.cit.page 52
[53] John Bratton et Jeffrey Gold, Op.cit.page 51

personnes, a le potentiel de constituer des capacités non-substituables qui seront une source de l'avantage concurrentiel ».

L'approche RB (Resource-based) met en avant les compétences distinctives de l'entreprise, en d'autres termes ses ressources et ses capacités. Les ressources de l'entreprise peuvent être tangibles (financières, technologiques) ou intangibles (réputation, savoir-faire).

Afin de créer de la valeur, les ressources doivent être valorisables et rares.

Les capacités renvoient aux compétences collectives présentes dans l'entreprise qui lui permettent de coordonner efficacement les ressources.

Pour qu'une ressource ou une capacité soit stratégique et contribue à la construction d'un avantage concurrentiel durable, il faut qu'elle rassemble quatre caractéristiques indispensables:**Valorisable**, **rare**, **non-imitable**, **non-substituable**.

Les RH, semblent remplir ces conditions, sont définies par Barney comme:

« *Human resources include all the experience, knowledge, judgment, risk-taking propensity and wisdom of individuals associated with the firm*[54] »,

«Les ressources humaines comprennent l'expérience, la connaissance, l'opinion, la tendance de prise de risque et de sagesse des personnes associées avec l'entreprise».

La stratégie basée sur les ressources a comme objectif l'augmentation du capital intellectuel de l'entreprise. Comme l'explique Ulrich:

"*Knowledge has become a direct competitive advantage for* companies selling ideas and *relationships. The challenge to organizations is to ensure that they have the capability to find, assimilate, compensate and retain the talented individuals they need* [55]»,

Ce qui veut dire

« La connaissance est devenue un avantage concurrentiel direct pour les entreprises qui fournissent les idées et les relations. Le défi pour ces entreprises est de s'assurer qu'elles ont la capacité de trouver, d'intégrer, de récompenser et de retenir les talents ou les compétences clés dont elles ont besoins ».

[54]Michael Armstrong, Op.cit., page 32
[55] Idem

4.4.3- La relation entre la stratégie d'entreprise et des RH :

Le lien entre « Business Strategy » et la stratégie RH demeure un thème omniprésent dans la littérature de la stratégie. Plusieurs modèles sont proposés en vue d'expliquer cette relation, nous allons présenter les deux modèles les plus répandus, à savoir: le « Matching Model » et le « Harvard Framework ».

4.4.3.1/Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model » :

Ce modèle a été développé par Fombrun et Devanna (Michigan school) en 1984, a la fin de leurs travaux,Ils ont conclus que « HR systems and organizational structure should be managed in a way that is congruent with organizational strategy[56] »,

« **Les systèmes RH et la structure organisationnelle doivent être conçus de telle sorte qu'ils soient congruents (adéquats) avec la stratégie de l'entreprise »**

Selon ce modèle, les hommes sont considérés comme étant la clé de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, Ainsi la stratégie RH est formulée harmonieusement avec la stratégie de l'entreprise.

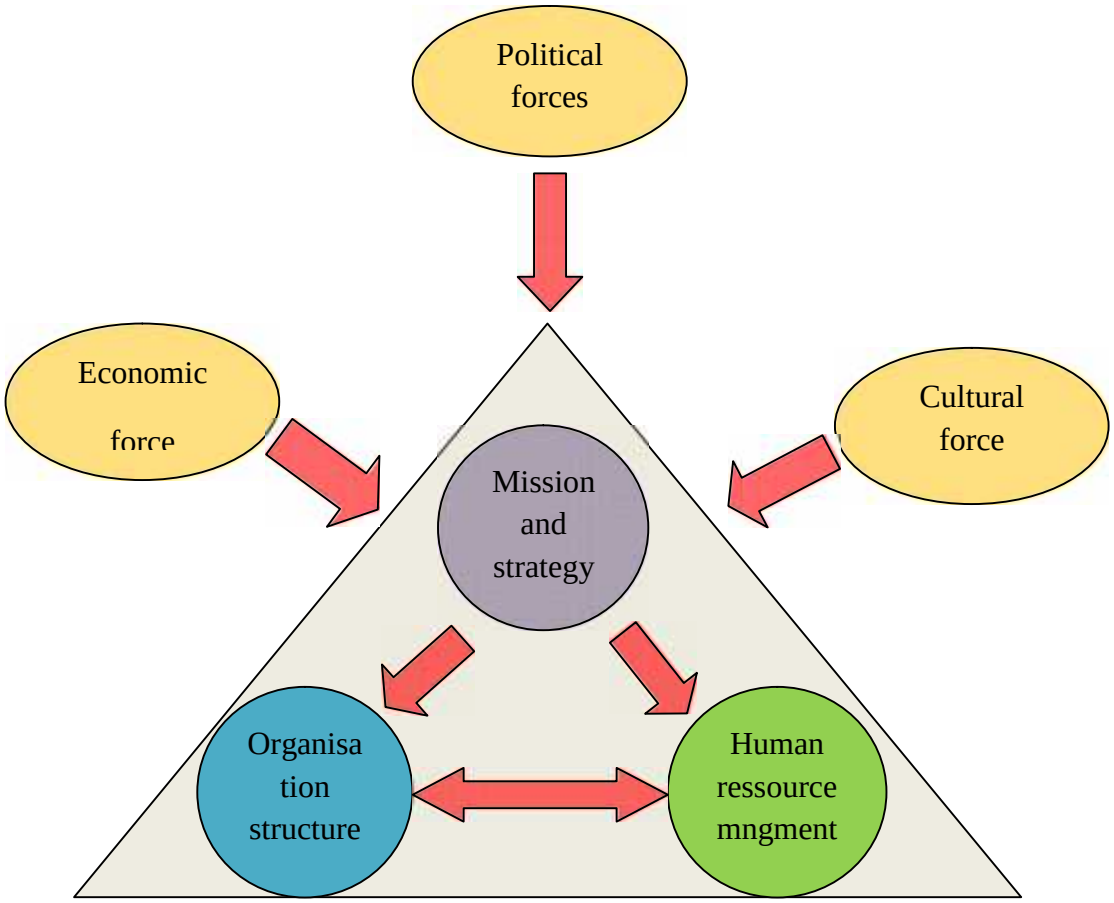
D'après ce modèle, la GRH-Stratégie-Structure doivent être interconnectés, et sont influencées par l'environnement externe, comme l'indique la (figure n°4)

L'avantage de ce modèle demeure dans la simplicité de la structure des activités de recrutement, de développement, l'évaluation et la rétribution qu'il met en avant, ainsi, les activités réunies génèrent la performance attendue de l'employé.

Cependant, ce modèle a été remis en question à cause de la nature de la relation « One-Way » avec la stratégie d'entreprise. De plus, il ne prend pas en considération les aspirations des collaborateurs.

[56] Michael Armstrong, Ibid. page 04.

Figure n° 4: Le « Matching model » de Devanna et al[57].



Source : John Bratton, Jeffrey Gold, Human resource management, 3ème édition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005, page 48.

4.4.3.2 Le modèle de Beer « The Harvard framework » :

Ce modèle à été développé par Beer et al (Harvard school) en 1984. Les auteurs ont mis en avant que les problèmes traditionnels liés à la gestion du personnel ne seront résous que : « *When general managers develop a viewpoint of how they wish to see employees involved in and developed by the enterprise, and of what HRM policies and practices may achieve those goals. Without either a central philosophy or a strategic vision - which can be provided only by general managers - HRM is likely to remain a set of independent activities, each guided by its own practice tradition*[58]».

[57] Devanna et al SHRManagement, John wiley & sons, N Y, 1984, page 35, cité par John Bratton,jeffrey Gold Op cit p.48
[58] Idem

Ce qui veut dire:

« Lorsque le top management développera un point de vue sur comment il souhaite voir les employés impliqués et développés par l'entreprise, et comment les politiques et pratiques de GRH pourront atteindre ces objectifs. Sans aucune philosophie centrale ou vision stratégique, qui ne pourront être données que par le top management, la GRH restera, probablement, un ensemble d'activités indépendantes, dont chacune régie par la tradition de la pratique ».

Beer et ses collègues précisent que les pressions, exercées sur l'entreprise, exigent une RH plus participative, ayant une vision stratégique et surtout une perception globale de l'ensemble de l'entreprise.

Les auteurs ont mis l'accent sur le besoin de l'établissement d'une relation étroite, dans les deux sens, entre la stratégie de l'entreprise et les éléments de la stratégie RH. Et aussi, sur l'obligation de l'inscription du management des hommes dans le long terme.

Ce modèle suggère une caractéristique principale de la GRH, à savoir que les managers acceptent plus de responsabilité afin d'assurer l'alignement entre les pratiques RH et la stratégie concurrentielle. Les auteurs ont été les premiers à avancer l'importance de l'implication des managers dans la réussite des pratiques RH.[59]

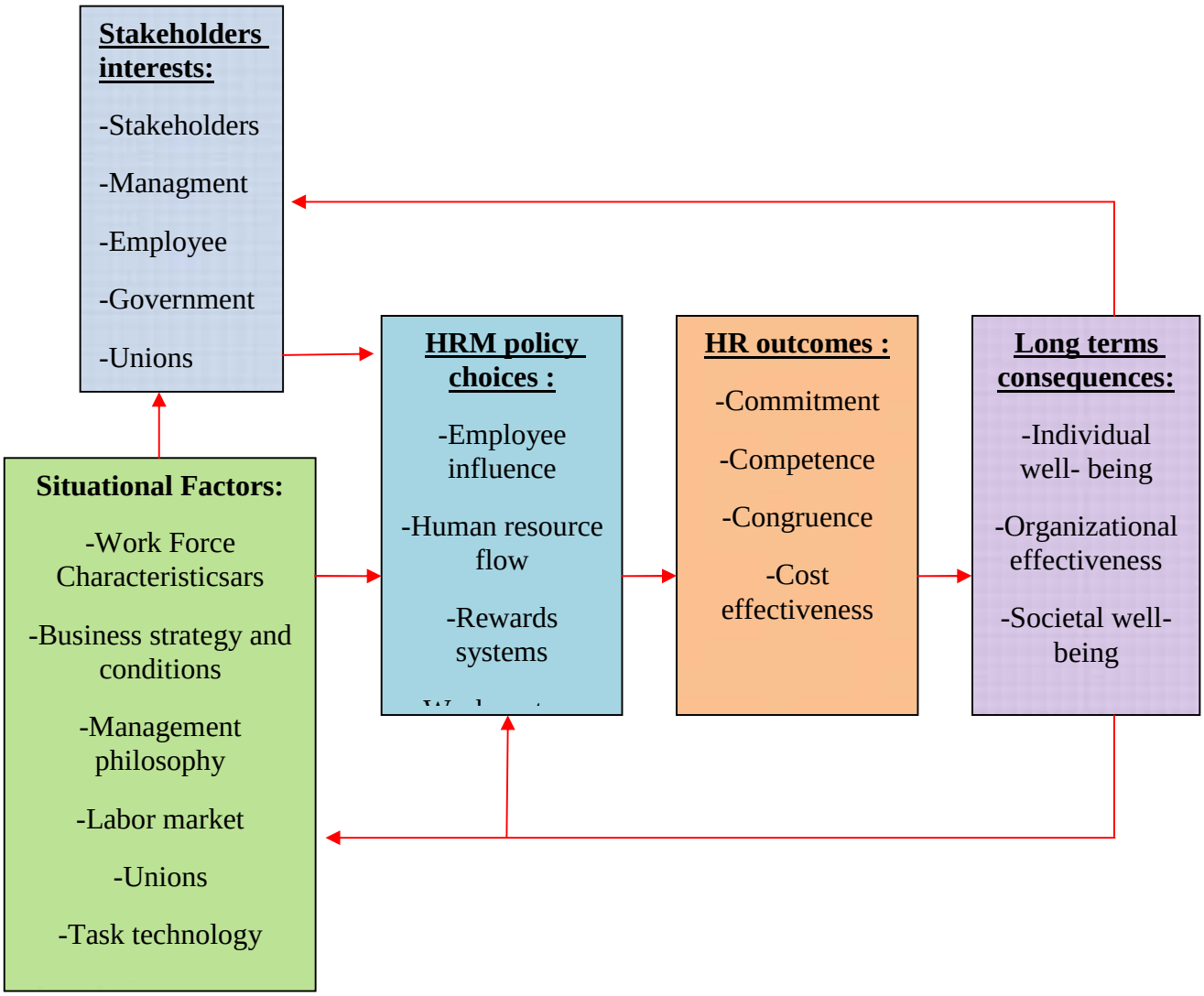
Ce modèle met l'accent sur les intérêts des différents stakeholders qui ont un impact sur la performance de l'employé. Aussi, il intègre les facteurs environnementaux qui influencent les choix stratégiques des RH. Le modèle précise les quatre domaines de la politique RH à savoir les flux RH (sélection, recrutement, placement, promotion, évaluation), les systèmes de rétribution, l'influence des employés (le niveau de la délégation de la responsabilité, le pouvoir) et enfin les systèmes de travail (la définition et le design du travail).
De ce processus, des résultats sont attendus à savoir les **« 4 C »** : **Commitment**, **Congruence**, **Cost effectiveness**, **Competence**.

Les auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'intégration de la dimension humaine lors de la définition de la stratégie de l'entreprise.

[59]Nous allons voir par la suite avec plus de details le role des managers

Rapport-Gratuit.com

Figure n° 5: Le domaine de la GRH



Source: Ian Beardwell, Len Holden et Tim Claydon, Human resource management, 4ème édition, FT Prentice Hall, Harlow, 2004, page 20

4.5/ Les Défis de la gestion stratégique des ressources humaines :

La GSRH est le processus qui connecte la fonction RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'améliorer sa performance. La GSRH est confrontée à de nombreux défis théoriques mais aussi d'autres défis, qui surgissent lors de la mise en œuvre des concepts théoriques sous formes d'actions ou pratiques. Brian Becker et Mark Huselid ont eu une grande contribution dans ce domaine, ils ont publié de nombreuses recherches sur les défis de la GSRH. Ils ont aussi utilisé de nouveaux concepts tels que « The Black Box » et l'architecture RH. Nous allons tenter d'expliquer les principaux points qu'ils ont traités.

4.5 .1/ Les défis théoriques de la GSRH :

La littérature de la GSRH s'est focalisée sur la relation entre le capital humain, les systèmes de la GRH et la performance de l'entreprise.

Le défi théorique le plus pressant sur la GSRH est, bel et bien, le concept de la boite noir ou « The Black Box » qui décrit la logique stratégique entre l'architecture RH « The HR Architecture » et la performance financière subséquente.

La relation entre la GSRH et la performance n'est pas aussi directe, comme elle figure dans la littérature de la GSRH.

L'architecture RH est composée des :

«Systèmes, pratiques, compétences et les comportements de l'employé qui reflètent le développement et le management du capital humain stratégique de l'entreprise[60] ».

L'utilisation du concept « architecture » n'est pas fortuite. Il a été utilisé par plusieurs chercheurs dont : Becker & Gerhart en 1996, Becker & Huselid en 1998, Lepak & Snell en 1999, et Wright, Dunford, & Snell en 2001. Cette métaphore met en lumière l'importance de la création de valeur dans la GSRH.

Becker et Huselid[61] trouvent que la congruence « the fit » entre l'architecture RH et les capacités stratégiques et les processus de l'entreprise qui mettent en œuvre la stratégie est la base de la contribution des RH dans l'avantage concurrentiel. Ce qui est à l'origine, selon Lepak et Snell, de la nécessité d'une différenciation poussée de l'architecture RH aussi bien entre les différentes entreprises qu'au sein de la même entreprise.

Le système RH est considéré comme l'actif stratégique le plus important de l'entreprise car :

- Il est la source de la création de valeur des résultats subséquents de l'architecture RH ;
- Il a un fort potentiel d'une grande inimitabilité basée sur son alignement avec la stratégie de l'entreprise ;
- Contrairement au capital humain, il est immobile.

Il n'existe pas de relation concrète entre l'architecture RH et la performance de l'entreprise. L'attention doit être portée sur le rôle de l'architecture RH dans la mise en œuvre de la stratégie. Le lien système RH- performance de l'entreprise n'est pas aussi direct comme l'a été suggéré dans la littérature de la GSRH. La relation entre l'architecture RH et la performance financière de l'entreprise est assimilée au « Black Box ».

[60] Brian Becker et Mark Huselid, Strategic human resources management, Journal of management, Décembre 2006, p.899

[61] Idem

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Il a été reconnu que les résultats intermédiaires, comme une partie du lien indirect, sont centraux pour une meilleure compréhension du « comment l'architecture RH améliore la performance de l'entreprise.

Le défi théorique de la GSRH est de préciser les conditions sous lesquelles les RH auront une contribution et le mécanisme avec lequel cet impact stratégique sera réalisé.

La GSRH est une théorie interdisciplinaire qui tend plus vers la littérature de la stratégie en passant de la structure de l'architecture RH vers les résultats organisationnels tels que la création de valeur, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise.

4.5 .2/ Les défis pratiques de la GSRH :

Il s'agit des défis les plus importants, que devront affronter les entreprises souhaitant mettre en place les concepts de la GSRH.

4.5 .2 1. La stratégie de la force de travail au lieu de l'architecture RH :

Le défi, de la mise en œuvre de la GSRH, le plus pressant, dans les entreprises, demeure une énigme. Il existe une acceptation répandue de l'importance de la fonction RH et de sa contribution à la performance de l'entreprise, et le besoin d'assumer un rôle stratégique de la part des professionnels des RH. Cependant, ces derniers restent sceptiques à cause de leur incertitude de la préparation des managers, dans leurs entreprises, pour la transition.

Bien que la théorie de la GSRH insiste sur l'importance de l'alignement de l'architecture RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les professionnels des RH consacrent beaucoup de leur temps et effort dans le contrôle des coûts et le gain d'efficience dans le but de démontrer leurs résultats satisfaisants. Ces mesures renforcent la perception de la fonction RH comme un centre de coût.

La stratégie de la force du travail ou «the workforce strategy » existe, théoriquement, entre la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise. Elle est élaborée à partir de la stratégie de l'entreprise et de la culture indispensable pour la mise en œuvre de ladite stratégie.

Pour les managers, il est nécessaire de gérer leur force de travail, mais pas forcément avec l'implication de la fonction RH.

La notion de la stratégie de la force de travail est comprise par les managers comme l'est la notion de l'architecture RH pour les académiciens, avec une seule différence, elle ne met pas en lumière la responsabilité partagée de la performance

de la force de travail entre les managers et les professionnels des RH, telle qu'elle est faite avec la notion de l'architecture RH.

4.5 .2 .2. Le défi de la différenciation :

Nous avons déjà signalé que l'architecture RH doit être compatible avec la stratégie de l'entreprise, et pour qu'elle soit une source d'avantage concurrentiel, elle doit impérativement être différenciée.

De plus, si l'architecture RH est compatible avec le processus stratégique, la différenciation doit être faite au sein de l'entreprise. Tous les employés, ou toutes les compétences ne sont pas naturellement stratégiques ; les employés, avec leurs différents rôles dans le processus de la création de valeur, doivent être gérés différemment.

Pour Lepack et Snell, les bases de la différenciation de l'architecture RH de l'entreprise est la valeur et l'unicité des compétences de l'employé.
Contrairement, Becker et Huselid estiment que la source de la différenciation doit être le poste et non l'employé. La valeur des compétences de l'employé dans l'entreprise est en fonction du comment ces compétences sont-elles utilisées mais aussi où le-sont-elles.

-Il existe deux dimensions de la différenciation :

- La première est en termes de structure: de distinction des postes stratégiques face aux postes non-stratégiques dans la stratégie de la force de travail ;
- La seconde implication de la différenciation est la performance au niveau de l'employé.
  Il faut mettre l'accent sur les écarts de performances entre les employés, notamment dans les postes stratégiques

4.5 .2.3. Le défi des mesures :

En dépit de la pression exercée pour que la performance RH soit mesurée en termes de contribution stratégique, nombreux sont, les managers RH, qui réduisent leur contribution en présentant des taux du turnover voire les ratios « coût/employé » ou « profit/employé ».

La distinction doit, en effet, être faite entre la dimension humaine de la mise en œuvre de la stratégie (l'objectif de la GSRH) et la fonction RH. Les mesures RH traditionnelles se focalisent sur la performance de la fonction RH, et ont tendance de se baser sur les standards externes (benchmarking). Ces mesures ne reflètent pas l'impact des RH dans la mise en œuvre de la

stratégie, elles doivent être remplacées par des mesures intermédiaires qui soient appropriées avec la contribution stratégique des RH.

4.5 .2.4. Nouvelles compétences requises dans le management des hommes :

Le rôle stratégique de la fonction RH met en avant l'importance de la composante humaine des capacités stratégiques de l'entreprise. Cela aura un grand impact sur le management des RH et leur évaluation dans l'entreprise. L'attention portée sur les capacités stratégiques implique une grande focalisation, des professionnels RH, sur la différenciation. Cette dernière doit, non seulement, être faite entre les concurrents, mais elle doit avoir lieu au sein même de l'entreprise.

Selon Becker et Huselid :

« *We believe that managers need to focus on how to align the HR systems and workforce investments at the level of the strategic business process. Such a focus requires disproportionate investments in "strategic" jobs and the need to increasingly differentiate employee performance within those jobs* [62] »
« Nous pensons que les managers doivent se concentrer sur comment aligner les systèmes RH et les investissements dans la force de travail au niveau des processus stratégiques de l'entreprise. Cette focalisation requière des investissements disproportionnés dans les postes stratégiques, et le besoin de différencier, de plus en plus, la performance des employés occupants ces postes ».

Certes, les managers RH doivent agir en tant que des partenaires stratégiques avec les autres managers, mais avant il faut s'assurer de leur capacité d'occuper une telle place.

Plusieurs auteurs, dont Ulrich, notent que le rôle du manager RH est complexe, car il est le point de rencontre de différents domaines. Ces derniers requièrent, logiquement, des compétences multiples du manager RH.

Contrairement à leurs collègues des finances ou du marketing, les managers RH ne sont, généralement, diplômés en RH, ce qui peut être à l'origine de ce défaut de compétences.

La GSRH requière quelques changements dans les responsabilités des différentes parties prenantes. Il s'agit, précisément de parler des rôles assimilés par : notamment, du top management, des managers opérationnels et, bien évidemment, des professionnels des ressources humaines.

[62] Brian Becker&Marck Huselid Op.cit P.921

4.6. / Les rôles dans le nouveau modèle RH :

Afin que la fonction RH puisse remplir pleinement son nouveau rôle dans l'entreprise, l'implication des trois groupes d'acteurs est indispensable. Il s'agit, en effet, de parler des rôles assimilés par :

1/Le top management,

2/Les managers,

3/La fonction des ressources humaines.

4.6. 1. Le rôle du top management :

Les dirigeants de toute entreprise doivent apporter un leadership visionnaire, définir les objectifs mais aussi les valeurs de l'organisation, et tracer la direction à suivre. La définition de la stratégie est, certainement, suivie par une veille à ce que les stratégies des différentes fonctions : R&D, marketing, RH soient définies et mises en œuvre de façon à ce qu'elles contribuent à l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise.
Le top management doit exprimer son soutien et son support envers la fonction RH, ainsi que sa détermination à ce que cette fonction occupe sa place, à savoir être un « Business Partner » pour les autres fonctions de l'entreprise.

4.6.2. Le rôle des managers :

Nul ne peut négliger l'importance de l'implication des managers dans la mise en place des pratiques RH.

Les managers opérationnels ou « Front Line Managers » sont, d'après Purcell et Hutchinson,

«*Managers who are responsible for a work group to a higher level of management hierarchy, and are placed in the lower layers of the management hierarchy, normally at the first level*[63] »,

«Les managers qui sont responsables d'une équipe de travail jusqu'aux hauts niveaux hiérarchiques du management, et ceux qui sont placés aux niveaux hiérarchiques les moins élevés, généralement au premier niveau ».

[63] Michael Armstrong, A handbook oh human resource management practice, 10ème édition, Kogan page, London, 2006, page 93.

Ils sont préoccupés plutôt du déroulement du travail au quotidien que des questions stratégiques. Cependant, le management des hommes représente une des activités importantes, voire la principale, de ces managers. En effet, la fonction RH peut lancer de nouvelles politiques et pratiques, mais les managers ont la majeure responsabilité pour les mettre en œuvre.

Les managers, selon Purcell et al « Bring HR policies to life[64] », « Donnent vie aux politiques RH ». Les hauts niveaux de performance, tels que soulignés par Purcell et al, ne sont pas atteints simplement en ayant des politiques et des pratiques RH soigneusement conçues, mais plutôt c'est leur mise en œuvre qui crée toute la différence.

Toutefois, leur participation à la mise en place des pratiques RH est conditionnée par deux conditions indissociables, D'un côté, ces managers doivent cerner la valeur ajoutée que leur apportent les pratiques RH et la mise en œuvre de ces dernières ne doit pas être compliquée, De l'autre côté, la capacité de ces managers à assurer leur rôle RH, à savoir effectuer les tâches RH : l'élaboration des plans de développement, l'évaluation de la performance, le coaching, assurer le feedback, n'est pas la même ; en d'autres termes certains managers peuvent effectuer ces tâches mais pas tous les managers.

Une certaine tension peut exister entre les spécialistes RH et les managers. D'un côté les spécialistes RH veulent assurer que les outils soient appliqués convenablement, et de l'autre, il y a des managers qui veulent gérer leurs hommes comme ils le souhaitent.

Néanmoins, il demeurre indispensable pour les spécialistes RH de concilier leurs deux rôles à savoir :

- ✓ Réaliser la mise en place des politiques et veiller sur l'application des valeurs de l'organisation concernant les hommes.
- ✓ Apporter les services et le soutien aux managers, sans essayer de les remplacer.

Cependant, la différence entre *conseiller* et *dicter* ce que la personne doit faire, ou entre *aider* à *faire* et *tout prendre en charge* peut être confuse.

Les spécialistes RH doivent garder à l'esprit que leur rôle consiste à aider les managers opérationnels à atteindre leurs objectifs à travers leurs hommes et non faire le travail à leur place.

[64] Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3ème édition, Kogan page, London, 2006, page 79

4.6.3. Le rôle des professionnels RH :

Certains auteurs ont tenté de séparer le rôle que doit assurer la fonction RH et celui des professionnels des ressources humaines.

Cependant, en consultant de nombreux ouvrages dans la matière, nous remarquons que ces rôles se rejoignent, car les rôles de la fonction RH sont assurés par les professionnels qui y travaillent. De ce fait, nous avons jugé que la présentation du rôle des RH, d'une manière générale, sera plus appropriée.

Avant de commencer à mettre l'accent sur les différents rôles de la RH dans l'entreprise, il y a lieu de signaler qu'ils varieront selon des variables contextuelles[65], auxquelles elle doit l'appellation de « Chameleon function[66]».

Nous pouvons dire que les défis de la GRH conditionnent les différents rôles de la fonction RH dans toute entreprise.

Une expression revient, quasiment, dans tous les ouvrages et recherches publiés sur les rôles de la RH, selon Ulrich *« HR should not be defined by what it does but by what it delivers[67]»,*

«La RH ne doit pas être définie par ce qu'elle fait, mais par ce qu'elle délivre » La fonction RH doit créer de la valeur au même titre que les autres fonctions : marketing, finance, R&D, etc.

Il existe plusieurs modèles expliquant les différents rôles que doivent assurer les professionnels RH. Cependant, le modèle de Dave Ulrich (développé en 1996) demeure le plus répandu.

Ce modèle permet de répondre à quatre défis principaux :

- **La stratégie** : contribuer à la mettre en œuvre ;
- **La performance financière** : veiller a la réduction des coûts et la création de valeur dans la structure ;
- **Le management du changement** : accompagner l'organisation dans le changement ;
- **L'amélioration de la performance de l'entreprise** : en améliorant la performance des individus et des équipes.

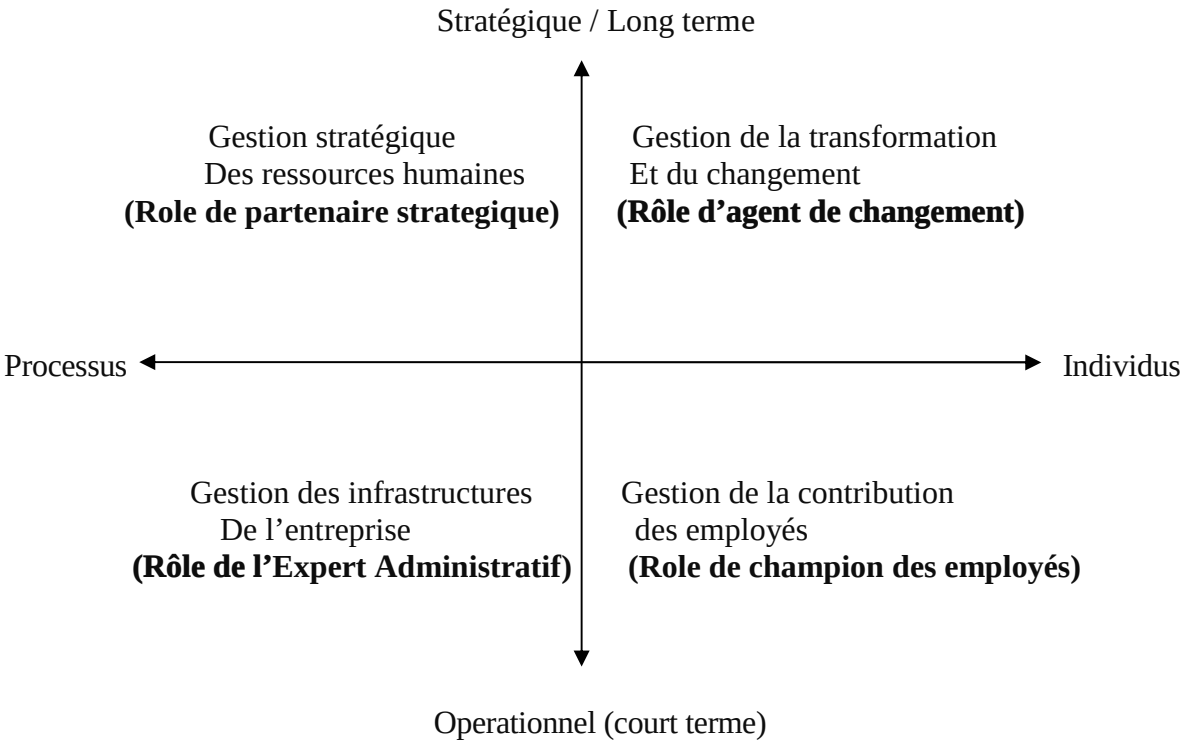
[65] Recherche de Hope-Hailey cité par Michael Armstrong, A handbook oh human resource management practice, 10ème édition, Kogan page, London, 2006, page 57.

[66] Veronica Hope-Hailey,Patrick, McGovern" Human Resource Management Journal, V7 pages 5–18, July 1997

[67] Robert Mathis&John h.Jackson Op.cit page 4.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Figure n°6 : Le model d'Ulrich



Source : Ian Hunter et Jane Saunders, Transforming HR, Thorogood, London, 2005, page 10

Le premier axe du modèle représente ce sur quoi les services et les professionnels RH doivent focaliser. Ainsi, ils doivent diriger leurs efforts sur les dimensions court terme et long terme de leur rôle Dans le cas du long terme, les services et les professionnels RH devront avoir une vision tournée vers le futur et on parlera de rôles stratégiques.Dans le cas du court terme, les services et professionnels RH doivent s'intéresser aux activités quotidiennes et ils joueront des rôles dits opérationnels.

Pour sa part, le second axe fait la distinction entre les activités dirigées vers la gestion des individus et celles dirigées vers la gestion des processus tels que les outils et les systèmes RH.

Par cette configuration Ulrich démontre bien l'importance qui doit être accordée non seulement aux rôles stratégiques (long terme), mais aussi aux rôles opérationnels (court terme). De plus, ce modèle indique que les services et les professionnels RH doivent avoir un souci aussi important pour les employés (individus) que pour l'entreprise (processus).

Ainsi pour Dave Ulrich et selon son modèle présenté a (**la figure 6**), estime que pour pouvoir faire face aux différents défis rencontrés par l'entreprise,

la fonction des ressources humaines doit jouer quatre rôles importants, à savoir[68] :

1) L'expert administratif.

2) Le champion des salariés.

3) Le partenaire stratégique.

4) L'agent de changement.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

4.6.3.1. L'expert administratif:

Il oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels ; elle doit avoir, comme les autres fonctions, une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel de ce raisonnement.

4.6.3.2 Le champion des salariés :

La fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétence. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

[68] ULRICH, D. Human Resource champions, the next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business school press, 1996, p.24.

Rapport-Gratuit.com

4.6.3.3 Le partenaire stratégique :

La fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

4.6.3.4 L'agent de changement :

La fonction RH apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer pour l'encourager et le diffuser.

Le tableau suivant, proposé par Ian Hunter et Jane Saunders dans leur ouvrage « Transforming HR », résume la position et l'activité mais aussi l'output de chaque rôle.

Tableau n°27 : Les nouveaux rôles RH

Metaphor	Rôle	activité	Resultats
Partner strategique	Gestion strategique des RH	Alignement des pratiques RH avec la stratégie d'affaire	Executer la strategie
Expert administratif	Gestion des infrastructures de l'entreprise	Processus de Reengineering	Construire une infrastructure éfficace
Champion des employés	Gestion de la contribution des employés	Écouter et répondre aux employés	Accroitre l'engagement et la capacité des employés
Agent de changement	Gestion de la transformation et du changement	La gestion du changement	Création d'une infrastructure renouvelée

Source: Ian Hunter et Jane Saunders, Transforming HR, Thorogood, London, 2005, page 11.)

Ulrich avance qu'en assurant ces quatre rôles, la RH pourra assurer pleinement son rôle de Business Partner. Être un BP signifie que les RH sont responsables du succès de l'entreprise au même titre que les managers opérationnels. Ils doivent être capables d'avoir une vision globale de la situation, de pouvoir déceler les opportunités offertes à l'entreprise et de comprendre, notamment, ce que peut apporter la fonction RH pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les RH doivent participer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en d'autres termes le développement de systèmes RH efficaces qui pourront, entre autre, assurer les compétences requises[69].

Il existe un consensus quasi unanime que la fonction RH peut et doit créer de la valeur, et la meilleure manière pour y parvenir est d'être un BP, cependant, le rôle transactionnel de la fonction ne doit en aucun cas être négligé.

En effet, depuis quelques années, nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés au rôle du BP des RH. Il demeure indispensable de garder à l'esprit que les tâches administratives doivent être parfaitement assurées et alignées avec les standards de qualité et des coûts internationaux. Le recrutement, la formation, et la gestion de la paie sont autant de processus que doit maîtriser le professionnel RH sans, pour autant, négliger ses autres rôles. Il est, donc, sine-qua-none de trouver un certain équilibre dans les rôles.

Il existe trois approches pour assurer le travail administratif des RH.

Premièrement, l'utilisation des centres de services « Shared HR Services ». Ces centres ont été créés dans les années quatre-vingt-dix afin d'assurer les tâches administratives d'une façon efficiente en utilisant des méthodes standardisées et centralisées. Les centres de services permettent la réalisation de transactions meilleures, rapides et avec moindres coûts.

Deuxièmement, le travail RH administratif est assuré par des systèmes « self-service », autrement dit « Self-service IT based systems ». En fait, ce sont les employés qui font eux-mêmes leurs transactions et sans avoir le recours aux professionnels RH. L'usage des technologies permet aux employés de gérer leurs transactions 24h/24 7j/7 et d'accéder à leurs informations personnelles telles que l'évaluation des compétences et les opportunités de carrières dans l'entreprise.

La troisième approche est l'externalisation, tout le travail administratif est externalisé. Les services qui sont, de plus en plus, externalisés sont : la formation,

[69]. Guerin, Gilles et ThierryWils, 2000 »Repenser les roles des professionnels RH » Nouveau contexte nouvelle GRH, Montreal : Gestion p.488-507

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SIRH[70], le recrutement, la rétribution et le juridique. La réduction des coûts demeure la raison principale de l'externalisation et sans oublier l'amélioration de la qualité des services RH.

Compte tenu des changements vertigineux que connaît le monde depuis quelques années, et selon Ulrich, étant de simples partenaires n'est guère suffisant, les professionnels RH doivent être des joueurs « Players », il avance que les joueurs contribuent et créent de la valeur.

En observant les joueurs RH, il a pu identifier six rôles, que les professionnels RH doivent assurer avec excellence afin de répondre aux attentes des stakeholders (top management, managers, employés, actionnaires), à savoir être un :

a) Stratège,
b) Coach,
c) Architecte,
d) Designer,
e) Facilitateur,
f) Leader/ manager.

Nous allons tenter d'expliquer chacun de ces différents rôles.

a) Le stratège :

La participation des RH dans la définition de la stratégie de l'entreprise est indispensable, car il revient à eux de s'assurer que lors de la définition de la dite stratégie la dimension humaine soit prise en compte ; mais aussi de veiller à ce que la stratégie soit réaliste, entre autre, ne pas fixer des objectifs trop élevés et inaccessibles.

Lors de la mise en œuvre de la stratégie, le rôle des professionnels RH devient plus crucial car ils demeurent les seuls qui peuvent identifier les capacités critiques voir intangibles des employés. Cette connaissance des capacités du capital humain de l'entreprise, permet aux professionnels RH de déceler les opportunités existantes.

D'où l'explicationdeSusanMeisinger :

«Avoir une contribution stratégique signifie l'identification des problèmes, la définition de la stratégie, et la proposition d'alternatives. Cela signifie anticiper des changements et mettre en place les systèmes rapidement, répondre et s'adapter aux changements [71]».

Cela résume la dimension stratégique du rôle des professionnels RH.

[70] Système d'information des ressources humaines
[71] Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, The future of human resource management, John wiley &sons, New jersey, 2005, Page 79.

b) Le coach : il inspire et forme.

Les professionnels RH doivent coacher les managers afin d'augmenter la productivité des employés et de l'organisation. Le coach conseille dans le but d'améliorer la performance.[72]

Il doit aussi coacher le top management, et cela, en instaurant un climat de confiance et en apportant des feedbacks sur comment le leader peut-il améliorer son style personnel. Le coach comprend les différences entre les individus et il sait comment encourager le comportement souhaité.

c)L'architecte : le joueur RH est l'architecte de l'organisation.

Il transforme les idées en plans d'action de l'entreprise. Il identifie les choix pas toujours évidents ni connus par le top management sur comment l'entreprise peut être mieux structurée et gérée.

Les professionnels RH autant qu'architectes de l'organisation ne gèrent pas l'entreprise, mais ils expliquent les différentes options aux responsables.

d) Le désigner : l'architecte transforme l'idée en plan, cependant le désigner les transforme en action.

Les professionnels RH mettent en place les pratiques nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie dont ils ont participé à l'élaboration. Ces pratiques vont influencer les actions des employés à travers l'information par exemple. Les responsables RH créent des systèmes (de recrutement, rétribution, de formation…etc.) dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les professionnels RH doivent connaître les théories de leur domaine d'expertise. Ils ont besoin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité de leurs investissements.

e)Le facilitateur : il a la capacité de réaliser le changement et de le maintenir sur trois niveaux :

- Il aide les équipes à travailler de manière efficace et efficiente ; le facilitateur construit, coach et maintient le travail en équipe.
- Il s'assure que le changement organisationnel se produit. Être un agent du changement n'est plus une option, le facilitateur RH doit rassembler toutes les ressources et l'attention afin de s'assurer que les bonnes décisions sont prises au moment opportun.
- Le facilitateur assure le fonctionnement efficace des alliances, s'assure que le savoir et les compétences se transmettent à travers les frontières des alliances.

[72] Withmore,jean,"Coaching",Editions Maxima,Paris, 1994,p.40

Enfin, dans les équipes, l'organisation et les alliances, le facilitateur coordonne le pouvoir afin d'assurer l'autorité d'agir.

f) Le leader/ manager : les leaders exceptionnels de la fonction RH gagnent la crédibilité. Ceux qui ne relèvent pas les défis et ne mettent pas en place les bonnes pratiques dans leur propre fonction, tout en recommandant des idées et des actions pour les autres, perdent leur crédibilité.

Ils ont besoins d'être des LEADERS : « La définition du leadership efficace, que nous défendons, est simple et claire: avoir les bons résultats avec la bonne façon. Les leaders savent et font les choses qui garantissent que les suiveurs font les choses correctement[73] ». Les leaders obtiennent les comportements et les résultats souhaités de leurs équipes.

Susan Meisinger, dans sa contribution dans « The future of human resources management », énumère les **«4 C »** de la profession RH. IL s'agit d'être « **C**ompetent, **C**urious, **C**ourageous, **C**are about people[74] ».

- **Compétent :** les professionnels des RH doivent être compétents, non seulement dans leur domaines mais doivent être reconnus comme des professionnels dans l'entreprise

Une recherche conduite conjointement entre SHRM (Society of HRM) et l'université du Michigan et le GCA (Global Consulting Alliance) a permis de développer une sorte de boite à outils des compétences RH « HR competency toolkit » fondée sur les cinq domaines de compétences de la profession.

Il s'agit de : «La contribution stratégique, la connaissance de l'entreprise, les résultats RH, la crédibilité, et la technologie RH ».

- **Curieux :** ils doivent être curieux concernant leur entreprise, leur secteur d'activité voir l'environnement dans lequel ils existent. Ils sont censés comprendre ce qui se passe à tous les niveaux : entreprise, secteur et monde.
- **Courageux :** ils doivent être courageux afin de pouvoir faire la bonne chose« the right thing » même sous pression. Le courage est indissociable de la confiance en soi obtenue quand le professionnel est sûr de ses compétences. L'entreprise attend d'eux qu'ils soient des preneurs de risques.

[73] Edward Lawler III, Dave Ulrich, Jac Fitz-enz et James Madden V, Human resources: Business process outsourcing, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, Page 31.
[74] Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, Op.cit., Page 79.

- **Soucieux des hommes :** les professionnels qui sont soucieux des personnes prennent des décisions et des recommandations stratégiques, compte tenu de leur compréhension de l'impact de ces derniers sur les personnes.

Conclusion du Chapitre :

Nous avons présenté dans ce chapitre les diverses mutations qu'a connues la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise d'abords, de la fonction personnel a une fonction a part entière qui est la fonction ressources humaines,

Donc, avant la Révolution Industrielle, la fonction " personnel " n'existe pas. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

A l'issue de la Révolution Industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains c'est à ce moment qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise.

Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines.

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits,… La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation (la division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme). Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de " main d'œuvre ", cependant, dès l'application des méthodes de Taylor, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations (conflits, grèves ou encore absentéisme), ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail.

De là, cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs :(mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques).

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. L'école des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'Organisation Scientifique du Travail en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Elton Mayo, effectués aux Etats-Unis dans les années 30 à la Western Electric. Ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail, On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que (l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation). L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre les années 60 et 80, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,… La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise, de plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

Devant ces événements nous pouvons s'assurer d'une véritable transformation de la fonction personnel à une véritable fonction Ressources Humaines, c'est a dire D'un centre de coût, a un centre de profit pouvant participer activement au développement de l'entreprise.

Et en quelques années, la GRH s'est transformée en Gestion Stratégique des Ressources Humaines, le changement d'appellation est un changement de perspective, de pratique, et de missions.Dans cette logique de changement, le personnel est de plus en plus considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, constituant la première ressource stratégique de l'entreprise.

Et comme les autres domaines de la gestion (production, finance, comptabilité, commercialisation…) la gestion des ressources humaines est une pratique et elle entend bien être aussi une discipline. En tant que pratique, c'est un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondantes à ses besoins en qualité et quantité, d'autres diraient de transformer du travail en performances collectives (Loïc Cadin ,2002).

L'approche « ressources humaines » ou GRH postule que les objectifs organisationnels et les besoins individuels au lieu d'être incompatibles et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaires, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir.

Pour de ce qui est GSRH, on peut situer les débuts de cette dimension « stratégique » vers les années 80, marquant le début d'une période caractérisée par les turbulences de l'environnement (changements nombreux, rapides et profonds) et les défis de plus en plus grands qui s'imposent à l'organisation.

La notion de la stratégie a été associée à la GRH pour plusieurs raisons : d'une part, les ressources humaines sont une des moyens de mettre en œuvre la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations, etc.). D'autre part, on doit avoir une vision stratégique de GRH. On doit s'interroger sur le potentiel d'évolution et d'influence des actions prises .Enfin, les ressources humaines sont un domaine stratégique en elles-mêmes. Les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices (Thévenet, 2009).

CHAPITRE II: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Des Compétences

Section 1 : GPEC, Notion d'emploi et compétence

Section 2 : GPEC, Définition et objectifs

Section 3 : La Démarche GPEC

Section 4 : GPEC, Formation, mobilité, recrutement, et évaluation

Conclusion du chapitre

Chapitre II :La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Section 1 : GPEC, Notion D'emploi et Compétence

II.1.1/Introduction :

L'anticipation est et a toujours été une préoccupation de l'humanité, même dans un passé très reculé.

Depuis toujours, la connaissance du futur constitue l'un des principaux sujets de préoccupation du genre humain. Aussi n'est-il pas étonnant que l'on ait imaginé, dès l'aube de l'humanité, des méthodes et techniques pour répondre à cette préoccupation.
Les premières approches (astrologie, divination par l'écaille de tortue, etc.…), on le sait, n'étaient guère rationnelles.

Les modes archaïques de connaissance du futur ne peuvent évidemment pas être confondus avec la prévision. Si, en première approche, la prévision a quelque chose à voir avec les discours sur le futur, par contre tous les discours sur le futur ne sont pas de la prévision.[75]

En Gestion, prévoir - littéralement "voir avant" et anticiper -exécuter avant le temps déterminé- sont des termes voisins qui renvoient à toutes les actions et décisions qui tentent de maitriser les phénomènes à venir, on pourrait même considérer qu'il ne saurait y avoir de gestion sans cette dimension anticipatrice, dans la mesure où gérer consiste à se préparer pour l'avenir.

Pour de ce qui est la nécessité de la prévision pour passer à l'action, l'homme d'action peut s'y engager, pour déplorer ensuite les effets de son imprévoyance et affirmer l'utilité de la prévision. Selon la formule de Léonard de Vinci : « Ne pas prévoir, c'est déjà gémir. » Autrement dit, pour éviter demain de se plaindre de la situation du moment, il faut se projeter dans l'avenir. Auguste Comte, dans sa sociologie disait toujours :« Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir ».

Gérer, c'est aussi préparer, organiser, mettre en œuvre et contrôler des processus de décision, ce qui suppose à la fois un dessein et une détermination, ces phases successives concourent à un même résultat : faire

[75] Patrick Gilbert, la gestion previsionnelle des ressources humaines, Éditions La Découverte, Paris, 2006, p.4

en sorte que l'organisation dispose en temps voulu des ressources dont elle a besoin, en nombre et en qualité, pour assurer sa mission.[76]

Cette exigence s'impose en gestion des ressources humaines, comme dans tout domaine relatif à la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs.

En pratique, cela revient à mettre l'accent sur la phase de préparation des décisions, qu'il s'agisse des options engageant le personnel à long terme (choix des niveaux de qualification à l'embauche, changement de mode de travail, politique de formation, etc.) ou de la prise de décision plus quotidienne (mettre sur pied une action de formation, fixer le montant d'une augmentation individuelle, orienter un collaborateur, etc.

Considérée comme acte de volonté, à la fois indispensable et complexe, obligeant à prendre le temps de la réflexion pour mieux s'engager dans l'action, **la gestion prévisionnelle** se présente d'emblée comme une nécessité absolue pour toute entreprise quelque soit sa taille et son domaine d'activité.[77]

De la, et depuis la période s'etalant des années 70 a 80, l'économie des grands pays industrialisés se voit marquée par d'importants changements technologiques, démographiques et économiques qui fragilisent leur modèle de développement et conduisent à de profondes mutations, de ce choc émerge progressivement une volonté partagée par les acteurs socio-économiques de mieux anticiper les évolutions économiques et d'en limiter les conséquences sociales.

Au sein des organisations et face aux rythmes infernaux des mutations, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) apparaît alors comme une démarche susceptible de concilier l'intérêt des entreprises et celui des salariés, en organisant les mobilités internes et en s'appuyant sur la formation professionnelle continue.[78]

[76] Pearson Education France – Gestion des ressources humaines, 2e édition –
Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, 2011
[77] Carole Le Rendu-Lizée et Gérôme Guibert, Etude sur la GPEC au sein du RAMA
Cress Aquitaine, Bordeaux, novembre 2007, 113 p – Synthèse.
[78] Guide d'action GPEC territoriale, Laurent Wauquiez, Secretaire d'état chargé de l'emploi, 2004

De ce fait, la plupart des entreprises tentent de s'appuyer sur cette démarche désormais placée au cœur du dialogue social, elle devient un levier au service de la performance socio-économique de l'entreprise et de la sécurisation des parcours professionnels des salariés.

Dans cette vision des choses, nous allons essayer dans ce chapitre de focaliser notre étude sur une description complète de cette démarche qui prédomine depuis le début des années 1990, pour cela nous allons tout d'abords présenter la signification de la GPEC, ensuite nous tentons d'exposer les deux notions clé à savoir, la notion d'emploi et compétences pour en finir a la demarche en question celle de la GPEC.

1.2/ Qu'est-ce que la G.P.E.C. ?

Beaucoup de malentendus et de désillusions jalonnent l'histoire de la gestion « anticipée » ou « prévisionnelle » des emplois et des compétences. Un bon nombre d'entre eux proviennent d'attentes érronées sur ce qu'elle peut apporter. Trop souvent anticipation et prédiction ont été confondues. L'anticipation avance des hypothèses d'évolution et réunit les conditions pour les transformer en objectifs probables. La réflexion prospective sur les métiers et les compétences n'est ni prophétie, ni futurologie. On ne peut prédire avec certitude ce qui adviendra.

En réalité, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) représente un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit **trois directions** complémentaires à savoir:

- **Lier** les besoins RH à la stratégie de l'entreprise;
- **Anticiper** les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles.
- **Dialoguer** avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité,), pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord.

1.3/Précisions conceptuelles :

Avant d'entamer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans son fond, on va aborder en premier lieu, les deux notions principales qui composent cette démarche à savoir : l'emploi et la compétence.[79]

[79] LA GPEC Dans les Collectivites Territoriales Françaises, Etude réalisée par : Armelle Fremont, Franck Le Saux Céline Chevallier, Université D'Angers, Mars 2003 p.5

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Notions d'« emploi » et « compétence » :

Les termes de ce sigle G.P.E.C. méritent quelques explicitations et précisions conceptuelles. Aussi nous tenterons de proposer des définitions concernant **« emploi »** et **« compétence ».**

1.3.1. Notion d'emploi :

Dans l'approche juridique :

Un emploi est un contrat passé entre deux parties, l'employeur et l'employé, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération.

Economiquement parlant :

L'emploi est un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale au regard de l'objectif poursuivi. Il désigne l'offre de travail nécessaire à l'activité de l'entreprise.

Chaque emploi ou situation professionnelle se caractérise par une ou quelques finalités spécifiques qui en précisent les résultats ou un service attendu. Cette finalité est décrite en fonction du contexte particulier où elle s'exerce.[80]

1.3.1.1. L'analyse de l'emploi et des fonctions: définition et terminologie

C'est vers 1910 qu'est née la conception moderne de l'analyse des emplois. Elle est reliée aux études de temps et mouvements effectuées par F.W Taylor et développée dans son œuvre principale, « principes de la direction scientifique des entreprises »[81].c'est ainsi qu'on peut définir l'analyse des emplois comme un processus qui permet de constater par l'observation et par l'étude, l'information pertinente qui conserve la nature d'un poste spécifique,

C'est aussi la description des tâches que contient le poste et les habilités, connaissances, capacités et responsabilités requises par le salarié, pour bien exécuter son travail.

Nous retenons que l'analyse des emplois et une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis, concernant un emploi étudié à

[80] Armelle Fremont, Franck le Saux Céline Chevallier, La GPEC dans les collectivitée territoriales françaises, etude realisée en Mars 2003.p.6
[81] F.W Taylor. « The Principes ofscientific , Newyork , HeuperYork , Heuper books 1911 PublisingPages 95

une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, (soit sa description ou sa spécification)[82].

Avant de créer un emploi ou de recruter un employé, l'entreprise doit premièrement mener une analyse pour déterminer les tâches et les responsabilités du poste d'emploi ainsi que les caractéristiques de l'employé appelé à assumer le poste d'emploi en question. Le processus de l'analyse des emplois, appelé aussi (job design), produit un document appelé description d'emplois. La description d'emploi (job description) décrit les tâches qui doivent être exécutées par l'employé et définit le profil de l'employé qui doit assumer le poste.

Pour mener cette analyse, le manager des RH: doit suivre quatre étapes [83]:

1/Première étape :

Dans cette étape l'entreprise doit définir les activités du poste d'emploi, pour cela, il est recommandé de créer une liste qui énumère l'ensemble des outputs et actions que l'emploi requiert. Par exemple, pour définir le poste de manager, on peut: citer les activités suivantes :

• Exécuter la politique du conseil d'administration;

• Coordonner les opérations de management quotidiennes ;

• Diriger des équipes fonctionnelles ;

• Déterminer les conditions de recrutement du personnel, etc.

L'essentiel dans cette étape est d'arriver à créer une liste aussi exhaustive que possible. On peut aussi inclure le pourquoi et le comment de l'activité.

2/Deuxième étape :

Dans cette étape on définit le profil de la personne qui doit assumer le poste d'emploi en question. A ce niveau, il est important de décrire les conditions que le titulaire du poste doit remplir pour assumer le poste. Pour définir ce profil, on se base sur trois éléments : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

- **Le savoir** se rapporte aux connaissances théoriques et pratiques requises pour le poste.

[82] Asaso Knowles , management of manpower , the macmillan campagny 1999 Page: 112
[83] Sid Ahmed Benrouane, le Management des Ressources Humaines, Opu 2010, p.40

- **Le savoir faire** se réfère aux habitudes, aux aptitudes et aux manières de faire. (Par exemple, la façon de travailler, l'organisation, la gestion du temps, et l'esprit de synthèse font partie du savoir-faire).
- **Le savoir-être**, se réfère aux aptitudes physiques, mentales et émotionnelles nécessaires pour ce poste ; on peut citer le caractère, le tempérament, la capacité cognitive etc.

3/Troisième étape :

Dans cette étape on définit les normes de performance, c'est-à dire le référentiel qui servira à évaluer la performance du titulaire du poste. Les normes de performance peuvent être exprimées d'une manière qualitative (rédiger un rapport sans faute) ou quantitative (réaliser un chiffre d'affaire d'un million de dinars).

4/Quatrième étape :

Dans la quatrième étape, on décrit le contexte de l'emploi, c'est à dire on définit les conditions physiques dans lesquelles se déroule l'activité (travailler sous une température de 35 degré C, travailler le soir, le matin ou la nuit, astreinte etc) ainsi que les conditions sociales telles que le niveau et le nombre d'employés avec qui le titulaire sera appelé à travailler.[84]

1.3.1.2. Les objectifs de l'analyse des emplois

Généralement, on analyse les emplois organisationnels pour planifier les ressources humaines de l'organisation[85].

Cette analyse est essentielle et permet de déterminer :

a) les activités,
b) les tâches,
c) les devoirs
d) les responsabilités propres à l'emploi,
e) la nature et la portée de décisions,
f) les conditions de travail .

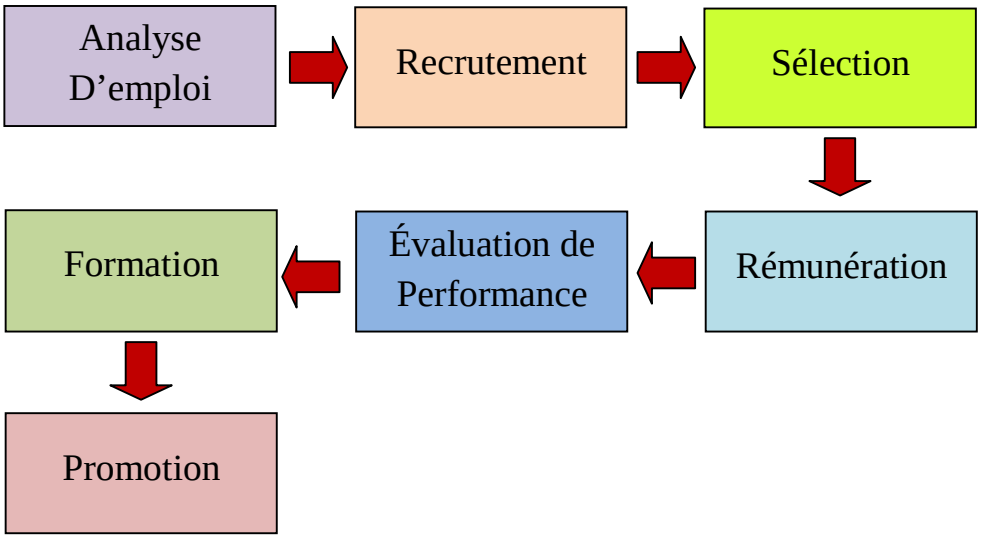
[84] Sid Ahmed Benrouane, le Management des Ressources Humaines, Opu 2010, p.41
[85] Support de cours de Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, Les fonctions pratiques de la G R H,université virtuelle de tunis,2008,page 10.

Et selon Peretti (1998)[86], elle permet de fixer :

- les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- les qualités de personnalité,
- la fourchette de rémunération du poste,
- la présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

Donc, l'objectif de l'analyse des emplois est de permettre à l'entreprise de mettre en place un système de RH cohérent, L'analyse des emplois est le fondement-même de toutes les décisions de la gestion des ressources humaines. Elle sert de référence aux décisions de recrutement, de sélection, de rémunération, d'évaluation de performance, de formation et de promotion. Ainsi, la figure ci-dessous vient nous expliquer la relation entre l'analyse d'emploi et les fonctions RH.

Figure n° 7 : Relation entre analyse d'emploi et fonctions RH



Source : le management des ressources humaine, s. ahmed berouane, opu, 2010, p.42

1.3.1.3/Les méthodes d'analyse des emplois

Avant de mener une analyse d'emploi il faut disposer de certaines informations telles que la nature de l'activité du poste, le comportement requit par le titulaire, le contexte du poste de l'emploi et les conditions dans lesquels se déroule l'activité. Trois méthodes nous permettent de collecter ces informations:

1) **L'entretien,**
2) **L'observation**
3) **Les agendas des opérations du poste**.

[86] J.marie peretti, GRH, Editions Vuibert, 1998, p.198

Le DRH doit choisir la méthode qui convient le mieux aux besoins de l'analyse.

1) L'entretien :

Moyen idéal de collecte de l'information sur l'emploi, l'entretien permet au DRH de recueillir des informations fiables. Parce qu'il est mené directement avec l'employé, appelé dans ce contexte, Subject Matter Expert (SME) ou l'expert technique, l'entretien apporte des informations précises, crédibles et vérifiables. Le manager qui conduit l'entretien a le choix entre l'entretien structuré ou l'entretien non-structuré.

Dans l'entretien structuré, le manager suit un canevas bien défini dans lequel il pose des questions directes et précises.

Dans l'entretien non-structuré, le manager peut poser des questions ouvertes. Exemple de questions ouvertes :

« Définissez-moi votre emploi » ou « Quelles sont les tâches principales et quelles sont les tâches secondaires de votre emploi.»

En plus de la crédibilité de l'information que l'entretien permet de dégager, l'entretien permet aussi de révéler l'étendue et la profondeur du poste de l'emploi (le breadth et le depth) de l'emploi. Les notions de breadth et depth sont deux notions essentielles dans la conception des emplois car elles permettent de saisir toutes les dimensions de l'emploi y compris les dimensions visibles et invisibles. Elles permettent également d'identifier les réactions de l'employé face aux situations imprévues.

2) L'observation

La méthode de l'observation permet au manager des RH de " recueillir des données en même temps que l'employé exécute ses tâches. C'est un procédé relativement facile, il peut être utilisé en même temps que l'entretien.

Pour que l'observation génère des informations fiables, il faut qu'elle porte sur un cycle d'activité complet et dans toutes ses composantes. Par exemple, on ne peut pas baser l'analyse de l'emploi d'un infirmier uniquement sur sa performance dans une situation d'urgence. Dans cet exemple, l'urgence n'est pas un cycle complet de l'activité régulière de l'infirmier.

Aussi, est-il important de noter que l'observation ne s'applique que dans les situations où la tâche peut être réellement, effectivement et objectivement observable.

Dans une chaine de montage de voitures, il est plus facile d'observer les différentes étapes de l'activité de l'employé. Les professions qui exigent une activité intellectuelle

comme pour un avocat ou de créativité comme pour un designer, sont généralement difficiles à observer et ne peuvent pas être analysées par cette méthode.

3) L'agenda des opérations de poste :

Dans cette méthode, le manager des RH demande à l'employé de répertorier toutes les activités qu'il entreprend[87]. A chaque fois qu'il entreprend une action, l'employé doit la répertorier sur un agenda en indiquant l'heure et le temps mis à l'effectuer. Par exemple, dans un call center (centre d'appel téléphonique), un commercial du service client, peut lister ses différentes tâches tel que:

- Réception de l'appel,
- Réponse aux clients,
- Résolution des problèmes et durée globale.

Cette information peut servir à la personne qui fait l'analyse du poste d'emploi pour pouvoir estimer la moyenne du coût d'une communication téléphonique, Dans certaines entreprises, les employés reçoivent des minis ordinateurs de poche qui leur permettent d'enregistrer toutes les actions qu'ils entreprennent.

1.3.1.4/ La Description d'emploi: Contenu et format

Alors que l'analyse des emplois se réfère à un processus de collecte de données et d'information pour définir les tâches de chaque poste d'emploi, la description d'emploi est un document qui décrit et définit les tâches et les responsabilités de chaque poste. C'est un document sur laquelle on précise les missions et les responsabilités de chaque poste d'emploi.

La description de poste permet d'énoncer ce que le candidat va faire, comment il va le faire et pourquoi il va le faire. Cette description doit être objective, claire, concise.

La description d'emploi est utilisée pour définir l'emploi et décrire le profil du postulant en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. C'est aussi un document légal qui permet à l'entreprise de justifier ses décisions de RH (embauche, sélection, promotion et transfert) en cas de litige entre l'entreprise et l'employé.

S'agissant du contenu et du format de la description d'emploi, il faut noter que, généralement, toutes les descriptions d'emploi contiennent des indications sur :

- ✓ L'intitulé de l'emploi,
- ✓ Le résumé des activités à effectuer,

[87] Support de cours préparé par Mme Ghaddab Nadia et Melle Awadi Sourour, université virtuelle de tunis (version 2004)

- ✓ Les responsabilités du titulaire du poste,
- ✓ Les normes d'évaluation de la performance,
- ✓ Les conditions et le contexte matériel de l'emploi.

S'agissant du style de rédaction de la description d'emploi, il est conseillé aux managers d'utiliser un style direct, objectif, concis, et précis mais en même temps souple. Il est aussi conseillé d'utiliser les verbes d'action car les verbes d'action expriment une activité de résultats et suggèrent un état d'esprit opérationnel.

Tableau n°28 : Description du processus d'analyse d'emploi.

Etapes	processus d'analyse d'emploi
premiere étape	Décidez quel emploi va être analysé
Deuxieme étape	Décidez quelle méthode va être utilisée (entretien, observation, agenda des opérations)
Troisieme étape	Lire et revoir les documents pertinents du poste d'emploi. Cela peut être l'organigramme, et les descriptions d'emploi
Quatrieme étape	Choisissez un poste d'emploi représentatif. En cas de similitude de postes au sein de l'entreprise, choisissez un échantillon de post assez représentatif. (Si 100 employés d'une unité de montage exécutent la même tâche, ne sélectionnez que 10 emplois)
Cinquieme étape	Commencez l'analyse. Si vous avez choisi l'entretien, conduisez l'entretien en faisant attention à la différence entre entretien structuré et entretien non-structuré. Préparer vos questions a l'avance.
Sixieme étape	Revoir l'information et les données collectées. Vérifier le contenu avec le superviseur direct de l'employé et avec le manager de l'unité.
Septieme étape	Créer une description d'emploi en utilisant un style objectif concis et clair. Ne pas oublier d'utiliser les verbes d'action.

Source : le management des ressources humaine, s. ahmed berouane, opu, 2010, p.59

Aprés avoir exposé la notion d'emploi, son analyse et sa description nous allons aborder dans cette partie la notion de compétence pour finaliser la compréhension des deux derniers sigles composant la G.P.E.C

1.3.2/Notion de compétence :

“ Compétence ”, le mot n’est pas nouveau. Ce qui l’est, c’est la notion, et la place centrale qu’elle occupe aujourd’hui dans les discours et les pratiques, notamment celles qui sont liées à l’entreprise et à l’école.

La notion apparaît en fait au cours des années cinquante dans le champ de la formation avec les premières réflexions sur la formation professionnelle continue. Voici comment la notion de compétence entre dans la définition de la formation que donne**,** dès 1958, Raymond Vatier[88] :

“ On peut dire que la formation est l’ensemble des actions propres à maintenir l’ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de **compétence** nécessité par l’activité de l’entreprise. Cette compétence a trait aux connaissances, aux aptitudes, à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe.

La compétence est la conjonction heureuse de ces trois termes : connaissances, aptitudes, bonne volonté. Cette compétence n’est jamais définitivement acquise, elle est menacée, elle est toujours à reconquérir et cette reconquête doit se faire parce que le poste change par suite de l’évolution technologique. ” Cette définition s’appuie sur trois registres cognitifs : la connaissance (le “ savoir ”), l’aptitude (le “ savoir-faire ”), et la bonne volonté (le“ savoir-être ”). Cette décomposition de la notion de compétence préside à ses usages actuels[89]**.**

Après avoir longtemps été confondue avec le concept de qualification, la « compétence » trouve actuellement de nombreuses définitions qui la spécifient.

1.3.2.1 La Compétence : Définitions

-Selon C. Levy-leboyer[90]**,** « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée, d’aptitudes, de traits de personnalité, et de connaissances acquises pour mener à bien une mission ».

---

[88] Vatier R. (1958), La formation et les institutions de l’entreprise, Journée d’études de l’IFPC, archives des GARF.

[89]. Ces réflexions s’inspirent des analyses proposées dans :
- Roppé F., Tanguy L. (sous la dir.), *Savoirs et compétences*, L’Harmattan, Paris, 1994, p. 243 ;
- Tanguy L., “ Définitions et usages de la notion de compétence ”, *in* Suppiot A. (sous la dir.), *Le Travail en perspective*, LGDJ, “ Droit et société ”, 1998, p. 545-562.

.

[90] LEVY-LEBOYER, Claude. – *La gestion des compétences.* Paris : Organisation, 2000. L’emploi est un découpage plus fin du métier donnant des informations plus précises. A chaque métier peuvent donc être associés plusieurs types d’emplois. Le métier est « *un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l’un à l’autre de manière réciproque dans un délai de 4 à 8 mois* ». (Observatoire de la Fonction Publique Territoriale, 23/01/1993).

-Selon Maurice de Montmollin, la compétence est « un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau[91] ».

-Selon Guy Le Boterf[92], « la compétence est une construction : c'est la résultante d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources ».

-Aussi la compétence se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique.

1.3.2.2. La compétence : quatre domaines à explorer

Le terme « compétence » est présent dans tous les discours, dans tous les domaines. C'est une- notion complexe, un concept multi facette.

Trois disciplines de gestion l'utilisent :

- La GRH s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs,
- Le management s'intéresse aux compétences collectives des équipes,
- La stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme.

Que recouvrent ces expressions et quelles sont leurs significations ? C'est ce que nous allons tenter de voir dans ce qui suivra :

1.3.2.2.1) LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. A partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

Définition :

-La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé[93].

[91] MONTMOLIN, Maurice (de). Les compétences en ergonomie. Octares éditions, 2001.
[92] G.leBoterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Editions d'Organisation, 2001.
[93] Cecile Dejoux, Gestion des compétences et Gpec, Dunod, Paris 2e edition, 2013, p10-12

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

-Selon le dictionnaire étymologique du français, *Le Robert*, le terme compétent vient de *competens*, XIIIe SIÈCLE, participe présent de *competere*, «convenir, revenir à».

Deux sens sont attribués au mot compétence à savoir :

- la légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal par exemple);

- les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en gestion[94].

Les sciences qui l'ont étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

-En psychologie, les travaux de Maclellan (1973) ont présenté la compétence comme un «ensemble de savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivations d'un individu».

Ces recherches ont aidé les entreprises à comprendre que la première étape pour définir le concept de compétence, consistait à choisir des catégories (savoirs, savoir-faire, savoir être par exemple) suffisamment larges pour concerner l'ensemble des métiers. Ces catégories contiennent la liste des actions à réaliser dans l'exécution d'un métier. Elles représentent généralement un ensemble de tâches, exprimées par des verbes à l'infinitif.

-La linguistique a surtout mis l'accent sur l'influence du contexte dans lequel la compétence s'exprime. En effet, la compétence s'évalue par rapport à une situation de travail particulière, en fonction des moyens qui sont mis à disposition. Une même compétence peut arriver à des résultats différents en fonction des contextes dans lesquels elle évolue. Chomsky (1971) aimait à rappeler que la «*compétence est un système de règles intériorisées qui doivent s'adapter à un contexte*».

Dans les pratiques de gestion, l'importance du contexte est prise en compte dans l'élaboration des référentiels de compétences. Ceux-ci mettent l'accent sur les situations dans lesquelles les compétences requises doivent se développer.

[94] Cecile Dejoux, Op.cit, page 15

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

-***L'ergonomie*** s'est intéressée à la compétence pour améliorer les conditions de travail.

-Montemolin (1984) la définissait comme «un savoir-faire opérationnel validé» ou «une stratégie de résolution de problèmes». Ce qui compte pour les ergonomes, c'est de situer la compétence par rapport à un objectif, mesurable, spécifique à atteindre. La gestion a totalement intégré leur point de vue sur ce sujet en spécifiant dans les référentiels les échelles de mesure des niveaux de compétences ou les résultats à atteindre pour valider une compétence.

-***La sociologie du travail*** a défini la compétence comme un processus d'apprentissage continu.

Stroobants (1994)[95] affirmait : «Il faut envisager les compétences comme processus et non comme un point de départ, Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances».

On n'est jamais compétent à vie, c'est pourquoi dans l'entreprise, la gestion des compétences valorise les actions de formation. La validation des compétences est toujours délimitée dans le temps contrairement au diplôme qui est possédé à vie.

-***Les Sciences de l'éducation*** ont mis en évidence une corrélation entre action et compétence, caractérisée comme un «savoir en usage» par Malglaive (1994). La compétence se construit et s'évalue dans «l'action ». C'est pourquoi, dans les entreprises, lors des promotions internes des hauts potentiels, les assessement centers sont privilégiés. Cette méthode d'évaluation met le collaborateur en situation de travail fictive avec des objectifs à atteindre pour évaluer ses compétences potentielles à un nouveau poste.

1.3.2.2.2/Les principaux points clés de la compétence

Ces différents points de vue disciplinaires ont permis de donner corps et sens au concept de compétence que nous allons étaler comme suit **:**[96]

- **La compétence est un savoir agir :**

La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.

[95] Marcelle Stroobants, sociologie du travail, Editions armand collin, domaines et approches, mai 2010.p 12-15
[96] Cecile Dejoux, Gestion des competences et Gpec, Dunod, Paris 2e edition, 2013,

- **La compétence est finalisée :**

On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.

- **La compétence est une combinatoire :**

Elle est composée de «catégories», «grains» ou «plus petits dénominateurs communs». Différents d'une entreprise à une autre, ces «atomes» définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en performance. La compétence est un processus complexe car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.

- **La compétence est contingente :**

Elle est contextuelle à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.

- **La compétence est dynamique :**

Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.

- **La compétence nécessite une reconnaissance collective :**

C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.

Par ailleurs, Sandra BELLIER[97] résume les caractéristiques de la compétence comme suit :

- **Il existe un lien entre la compétence et l'action** : « la compétence permet d'agir et c'est là que l'on peut la repérer » ;
- **La compétence est contextuelle** : « elle est liée à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte » ;
- **Les compétences sont constituées de rubriques** : « même si les catégories divergent, chacun s'accorde finalement à y mettre un peu de savoir, beaucoup de savoir-faire et souvent – mais pas toujours – du savoir être » ;

[97] Bellier, Sandra. La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation. Dunod, 1999

- **La compétence est un ensemble de contenus intégrés** : « Il ne s'agit pas d'une « somme » dont on ne sait pas par quel miracle elle déboucherait sur l'action réussie, mais bien des capacités intégrées, structurées, combinées, construites…Cela sous-entend qu'il existe quelque-chose « en plus » des capacités qui leur permettent de devenir, ensemble, de la compétence ».

1.3.2.2.3/Intégration des caractéristiques de la compétence en milieu professionnel

En intégrant ces différentes caractéristiques, nous sommes amenés à proposer une version détaillée du concept de la compétence.

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre (ou un objectif quantitatif et qualitatif attendu).

La compétence comprend plusieurs catégories à définir : des connaissances (des savoirs, des réglementations ...), des savoir-faire techniques (par exemple élaborer un mode d'emploi), des savoir-faire relationnels (négocier avec des partenaires, travailler en réseau ...), des aptitudes et des qualités (maîtrise de soi, rigueur, écoute active ...). Elle existe au travers d'une reconnaissance collective.

Enfin, et pour être clair, la plupart des entreprises, consentent a proposer la définition de la compétence professionnelle comme suit :

«Une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.»

Comme vu par Claude leboyer[98] :

Les compétences sont donc liées à une tâche ou à une activité donnée. Mais elles peuvent également couvrir un ensemble d'activités : on parle ainsi de compétences linguistiques ou de compétences d'encadrement, Ou être limité à une activité précise : on parlera alors des compétences du régulateur en salle de contrôle, ou du contrôleur aérien ou du programmeur.

Par ailleurs, elles résultent de l'expérience et constituent des savoirs articulés, intégrés entre eux et, en quelque sorte, automatisés, dans la mesure où la personne

[98] Claude, levy, Leboyer, Gestion Des Competences, Editions d'organisations, Groupe Eyrolles, 2009, P.23

compétente mobilise ce savoir à bon escient, sans avoir besoin de consulter des règles de base ni de s'interro-ger sur les indications de telle ou telle conduite. Ces caractéristiques des compétences les rendent difficiles à décrire parce que la représentation qui guide l'opérateur dans son activité et qui sert, en définitive, à intégrer les différents savoirs et les aptitudes nécessaires, reste implicite. Il faut l'intervention d'un expert extérieur pour amener la personne compétente à expliciter ses conduites. De ce fait, l'individu compétent peut démontrer sa compétence, mais est beaucoup plus embarrassé si on lui demande de la verbaliser, et plus encore, de l'enseigner à d'autres à tra-vers un exposé et non par l'observation de ses conduites successives.

1.3.2.2.4/Les catégories de la compétence :

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres:

1/-*Compétences «savoirs»* : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

Exemple : connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

2/-Compétences «savoir-faire»: aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.

Exemple : savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

-3/Compétences «savoir être» : ce sont les attitudes et comportements au travail aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans 1a détection des profils des hauts potentiels.

Exemple : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

-4/Compétences émotionnelles : conscience de soi, maitrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en

avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer[99] et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

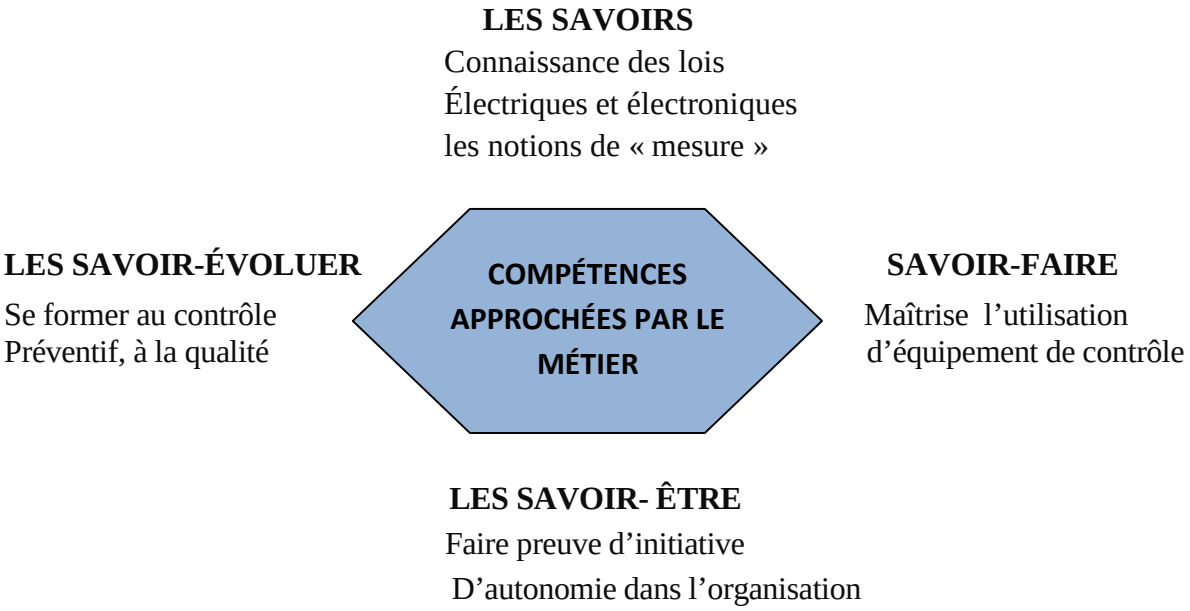
Exemple : être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

-5/Compétences « savoir-évoluer » : elles concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

-6/Compétences «savoir-résoudre»: capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

Exemple : face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin de salaire.

Figure n°8 : Exemple d'analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique



Source : Compétences et GPEC, Cecile Dejoux, Editions Eroylles(2009)

[99] Peter Salovey (Yale university) &John D.Meyer ('new humpshire university), Emotional inteligenceBaywood publishing 1990.
http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf

1.3.2.2.5/Qualification, et compétence

Après avoir exprimé les différentes catégories de la compétence, il nous ai impératif de démontrer la différence entre : la Qualification, et la compétence souvent sujet de confusion.[100]

La qualification est «l'ancêtre» de la compétence, mais comment s'articulent ces deux notions ?

- La qualification d'un individu peut être définie comme un descripteur des qualités reposant sur la formation (surtout initiale) et l'expérience (validée socialement car difficilement évaluable objectivement).

- La qualification réside dans tous les savoirs théoriques et pratiques acquis par un individu tout au long de sa formation initiale et/ou continue (pendant la vie active).

Le diplôme est la reconnaissance de cette qualification.

La compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire et comportements qu'un individu mobilise dans un contexte. Ainsi, la compétence est liée aux techniques métiers, au comportement dans l'organisation et aux connaissances.

La compétence est venue s'imposer comme alternative ou complément de la notion de qualification car elle correspond aux nouvelles orientations de l'emploi et permet de mettre en œuvre les nouvelles exigences du travail à savoir[101]:

• ***L'individualisation*** : la compétence est directement centrée sur les qualités des individus, telles qu'elles vont être reconnues. De plus, elle introduit également l'individualisation du rapport salarial et peut aller jusqu'à l'individualisation de la rémunération. Alors que la qualification résulte d'un processus de négociation collective s'appuyant sur des critères objectivés, tels que les diplômes, la reconnaissance de la compétence est différente dans chaque entreprise.

• ***La polyvalence*** : au fil du temps, les emplois ont intégré de plus en plus de contenu immatériel. Leurs contours sont devenus imprécis et changeants. La notion de poste, fondée sur un niveau de qualification, évoquant un travail prescrit, a été remplacée par la notion d'activité qui rendait mieux compte de la diversité des tâches et de la flexibilité recherchées par les entreprises. Parallèlement, il a été demandé aux salariés

[100] Oiry Ewan, « Qualification et Compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion* 5/2005 (n° 158), p. 13-34
[101] V. DULEWICZ (1989), Assessment centers as the route to competence, Personnel Management, 21, 9, 56-59.

d'être plus réactifs, plus autonomes, plus polyvalent. Dans ce contexte, la notion de qualification s'est montrée insuffisante pour rendre compte des réalités du travail, aussi elle a laissé naturellement la place à la notion de compétence.

• ***La culture du résultat*** : le modèle de la qualification impose au collaborateur de se conformer à des· règles, aux habitudes ou aux principes déterminant le métier. Cela ne suffit plus aux entreprises qui cherchent à valoriser leur valeur ajoutée.

En introduisant la compétence, la firme amène le collaborateur à se positionner dans une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens. La compétence introduit l'idée d'une contribution de l'individu à l'efficience de l'entreprise.

• ***La flexibilité de l'organisation du travail*** : là compétence enrichit et complète la notion de qualification. Elle a permis de repenser la notion de travail en le décloisonnant, en cassant la notion de poste et en accompagnant les nouvelles formes d'organisation. Ainsi, le travail en réseau ou la gestion de projet sont des terrains propices à la création de référentiels de compétences communs, collectifs, transversaux à tous les emplois, à l'individualisation des parcours professionnels, au développement des situations de mobilités internes.

• ***Le comportement*** : les contextes économiques de ces dernières années poussent les salariés à improviser, à réagir dans des situations nouvelles. Ceux qui sont uniquement qualifiés ne confèrent plus aux entreprises les moyens d'assurer la compétitivité de leurs produits. La qualification et le métier renvoient à des modèles peu compatibles avec le développement de comportements transversaux. Les entreprises recherchent des salariés qui, en temps voulu, mobiliseront les compétences comportementales correspondant à l'unicité de la situation.

• ***Les capacités d'apprentissage :***

<u>Dans le modèle de la qualification :</u>

L'apprentissage se réalise de façon hiérarchique ce qui veut dire que l'apprenant apprend du formateur.

<u>Dans le modèle de la compétence :</u>

L'individu doit prendre le recul nécessaire pour apprendre à apprendre. Apprendre de ses expériences constitue une compétence clé.

Cette faculté peut être mobilisée dans toute situation professionnelle et n'est pas restreinte à une thématique particulière (voir le tableau ci-après).

Ainsi, le passage de la qualification à la compétence annonce bien un changement de point de vue, de paradigme : l'évolution d'une logique de poste à une logique individualisant (Pichault, 2006)[102].

On ne propose plus au collaborateur un cadre de travail prédéfini correspondant à son niveau de qualification, mais on le forme pour qu'il adopte une attitude proactive grâce à laquelle il pourra s'adapter à la plupart des situations en s'appuyant sur ses compétences comportementales, ses capacités d'apprentissage et atteindre un résultat satisfaisant.

Certaines entreprises vont encore plus loin, elles positionnent la compétence comme l'un des· constituants de leur marque employeur (Chaminade, 2008). Ce sont des entreprises qui souhaitent communiquer une image sociale différente pour attirer les jeunes candidats à potentiel, elles valorisent de nouveaux critères dont leur pratique de gestion des compétences (évaluations annuelles, parcours professionnels, rémunérations individualisées, possibilité de développer son employabilité).

Comme suit nous exposerons les éléments de comparaison de la Qualification et compétences :

Tableau n°29 - Qualification et compétences :

Éléments de comparaison

	Qualification	Compétences
Objectifs	Décrire et évaluer les acquis	Décrire, comprendre et évaluer les acquis et le potentiel.
Impacts idéologiques	Envisager la qualification comme l'expression d'un rapport de force, d'une négociation permanente entre acteurs aux intérêts divergents.	Positionner la compétence dans une approche essentialiste, centrée sur l'individu. La GPEC devient un enjeu de négociation collective et relance le débat social depuis 2004.(France)
Contenu et degré de formalisation	Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et/ou professionnels	Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'œuvre dans le travail. Reconnaissance du travail empirique. Valorisation du comportemental

[102] Pichault François, Faut-il brûler la gestion des compétences?, Editions De Boeck, 2006

Liens avec le GRH		
Recrutement	Adéquation homme/ emploi. Fiche de poste	Profil de compétences. Référentiel métier/ cartographie
Organisations du travail	Stabilité, routines, répétition des tâches	Flexibilité, mobilité, polyvalence
Formation	La formation permet : d'objectiver le processus d'attribution des qualifications.	Nombreuses occasions de formations à travers le plan de formation, le tutorat, le coaching, le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis et l'expérience (VAE), les bilans de compétences.
Rémunération	Liée au statut, à la grille de classification	Logique d'individualisation des salaires. valorisation du variable
Mobilité, gestion des carrières	Espace professionnel étendu aux emplois de qualification identique ou supérieur. Promotions hiérarchiques verticales.	Développement de la mobilité fondé sur une proximité de compétences d'un emploi à un autre. Valorisation de trajectoires professionnelles transversales

Source : Grimand, Elements de GRH éditions dunod1995

1.3.2.3.) LA COMPÉTENCE COLLECTIVE:

La compétence collective peut être approchée sous deux angles:

1/C'est d'abord une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management.

2/C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Mais en aucun cas la considérer comme la simple addition des compétences individuelle.[103]

La compétence collective nous renvoie à la notion de synergie que produit le personnel d'une entreprise. [104]

[103] Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Collection Livres outils - Ressources humaines
Editions Eyrolles, 2015, Page 20.

1.3.2.3.1/Définition :

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs :

- ✓ Une représentation commune,
- ✓ Un référentiel commun,
- ✓ Un langage partagé,
- ✓ Une mémoire collective,
- ✓ Un engagement,
- ✓ Un but à atteindre.

1.3.2.4.) LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE:

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle.

Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

1.3.2.4.1) /Définition de la compétence organisationnelle :

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme

-Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique. (La théorie des Ressources et la théorie des capacités dynamiques :

1.3.2.4.2/La théorie des Ressources

La théorie des Ressources ou (Resource-based view) a permis de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné du sens à la notion de compétence organisationnelle.

Cette théorie prend sa source dans les travaux d'Edith Penrose (1959)[105]**.** L'auteur s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels.

Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marché mais en prenant en compte les ressources de la firme, c'est-à-dire ses

[104]Claude Fluck, Competences et performances, une alliance reussie, Editions Demos, 2001, P.125
[105] Penrose ET. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: New York,p.59

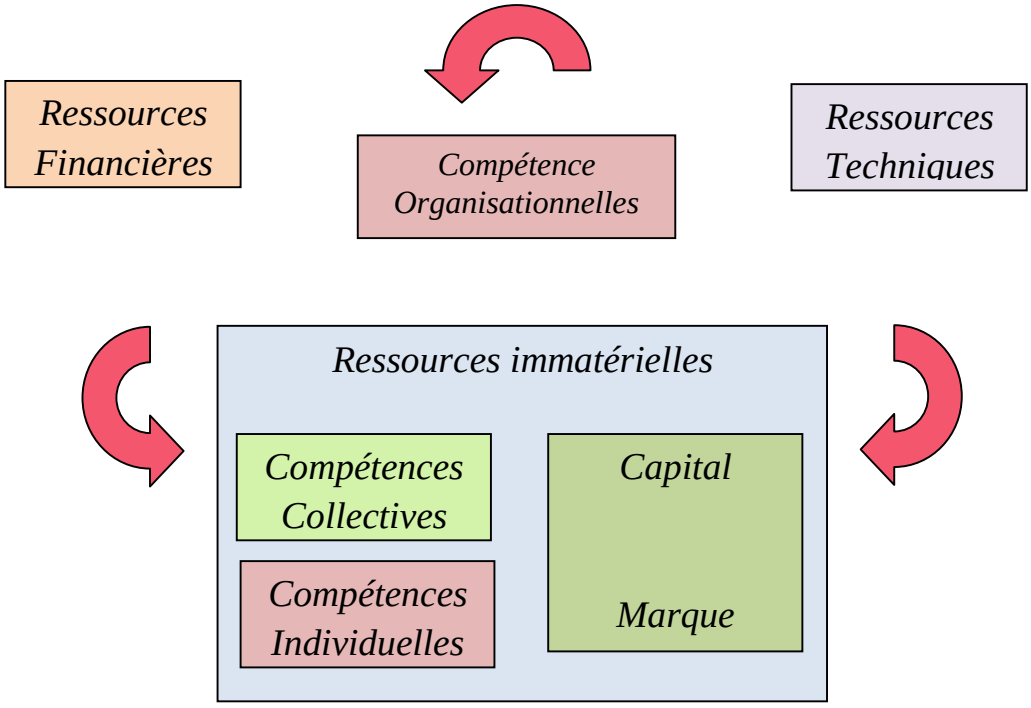
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

compétences organisationnelles[106]. Wernefelt (1984)[107] fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi, les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable (rente).

Dans ce courant, une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (disponibilités financières, outils industriels ...) et intangibles ou immatérielles (réputation, savoir-faire, compétences des hommes et des équipes ...). Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.

Ainsi nous allons schématiser les compétences organisationnelles comme suit :

Figure n°9 - Les compétences organisationnelles



.

Source : Compétences et GPEC, Cecile Dejoux, editions eroylles(2009)

Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

[106] Edith Penrose distingue les ressources (qu'elle regroupe en deux catégories, matérielles et humaines) des services qu'une entreprise peut en retirer.
Elle souligne que l'hétérogénéité de ces services est l'élément fondateur du caractère unique de chaque entreprise. Elle observe également que certaines firmes n'exploitent pas les possibilités qu'offrent ces interactions, mais que là où elles sont exploitées, la croissance ne peut être attribuable au seul jeu des modifications environnementales.
La sélection des couples de produit-marché serait donc conditionnée par les ressources dont la firme a héritées.
Ce postulat d'Edith Penrose a permis l'éclosion d'une école théorique de l'organisation et l'émergence d'une nouvelle approche fondée sur les ressources.

[107] Birger Wernerfel,Article, A resource-based view of the firm,by john wiley and sons,1984

1.3.2.4.3/La théorie des capacités dynamiques

Cette théorie est un prolongement de la théorie des Ressources fondée sur un élargissement du concept de Ressource. Elle analyse les caractéristiques clés des capacités dynamiques des firmes à créer et utiliser des ressources.

-Nelson et Winter (1982)[108] démontrent que les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles.

-Teece, Pisano et Shuen (1990, 1997)[109] définissent les capacités dynamiques comme : l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes faites de divers usages de ressources spécifiques à la firme.

-Amit et Schoemaker (1993)[110] associent les concepts de ressources et de capacités pour les regrouper sous le terme «d'actif stratégique» qui désigne l'ensemble des ressources et capacités «difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées qui confèrent un avantage concurrentiel à une firme».

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

1.3.2.5/ Compétences clés, cœur de métier

Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

-Hamel et Prahalad[111] les décrivent comme un ensemble de savoirs et de savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client.

-Pour Barney (1991)[112], ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques à savoir :

- ***leur valeur* :** elles doivent accroître la valeur du produit pour le client ;

[108] Nelson & Winter : une analyse économique rétrospective. Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003pp.329-354.
[109] Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, vol. 18, n°7, pp. 509-533
[110] AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 1993, vol.4, n°1, pp. 33–46.
[111] Gary Hamel and C. K. Prahalad, (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, p. 79-93
[112] Barney Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol. 17, n°1, pp. 99-120

- ***leur rareté* :** elles doivent être difficiles à acquérir, soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise (exemple : l'image de marque), soit parce que leurs prix sont trop élevés.

- ***leur mobilité imparfaite* :** elles ne peuvent être achetées ou transférées facilement.

-***leur inimitabilité* :** elles ne peuvent être copiées. Elles sont partie intégrante de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise.

-***leur longévité* :** elles sont durables et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adapter à des nouvelles technologies ou à des innovations.

Rumelt (1994) suggère que les compétences clés se distinguent par quatre caractéristiques :

1/ «Elles peuvent jeter un pont entre», c'est-à-dire faire le lien entre un produit et une activité, une compétence individuelle et organisationnelle.

2/ Elles changent plus lentement que les produits qu'elles ont façonnés ;

3/ Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ;

4/ Elles sont l'essence de l'avantage concurrentiel de la firme.

A noter : (quelques explications)

Le métier est l'ensemble des activités, actuelles et futures, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources financières, techniques et humaines.

Le cœur de métier est constitué des compétences clés de la firme.

Les entreprises n'hésitent pas à donner une définition de leurs métiers qui justifiera les choix réalisés, participera à créer une identité collective et donnera un sens à la stratégie.

1.3.2.6/ Les interactions entre les niveaux de competence :

A la lecture de ces différents concepts de compétences, se pose la question de leurs relations.

Dans l'entreprise, les dirigeants et les DRH mettent, assez naturellement, en correspondance les différentes strates de compétences alors que dans les sciences de gestion, malgré quelques tentatives, aucun modèle intégrateur n'a réussi à s'imposer.

Les pratiques de gestion des compétences s'attachent à faire le lien entre la stratégie, le management et les ressources humaines s'il y a une implication claire de la direction générale.

Voici quelques situations représentatives :

• Quand une entreprise définit sa stratégie autour de son cœur de métier, elle va traduire ses compétences clés dans le référentiel de compétences individuelles des collaborateurs.

• Si le mode d'évaluation d'une équipe se fait sur ses compétences collectives, l'évaluation individuelle peut prendre en compte la participation du collaborateur au travail collectif.

• Lorsqu'un collaborateur a été détecté comme possédant une compétence individuelle clé, on peut lui demander de l'expliquer au groupe, de la transférer afin que plusieurs personnes la possèdent.

• Une compétence individuelle ou collective peut devenir une compétence clé pour l'entreprise. Dans le premier cas, il faudra mettre en place un processus de remplacement pour ne pas que la firme en devienne dépendante. Dans le second cas, il faudra identifier les caractéristiques du groupe pour tenter de reproduire ces conditions de succès.

En théorie, la démarche de Nordhaug (1996)[113] propose une représentation des trois étages de compétences (individuels, collectifs et organisationnels). Néanmoins, elle ne permet pas de préciser conceptuellement la nature des liens entre les différents niveaux.

Cet auteur s'attache à montrer que les trois niveaux sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Selon lui, il y a agrégation des compétences professionnelles en compétences collectives qui elles-mêmes participent à la construction des compétences de l'entreprise dont certaines pourront s'avérer distinctives.

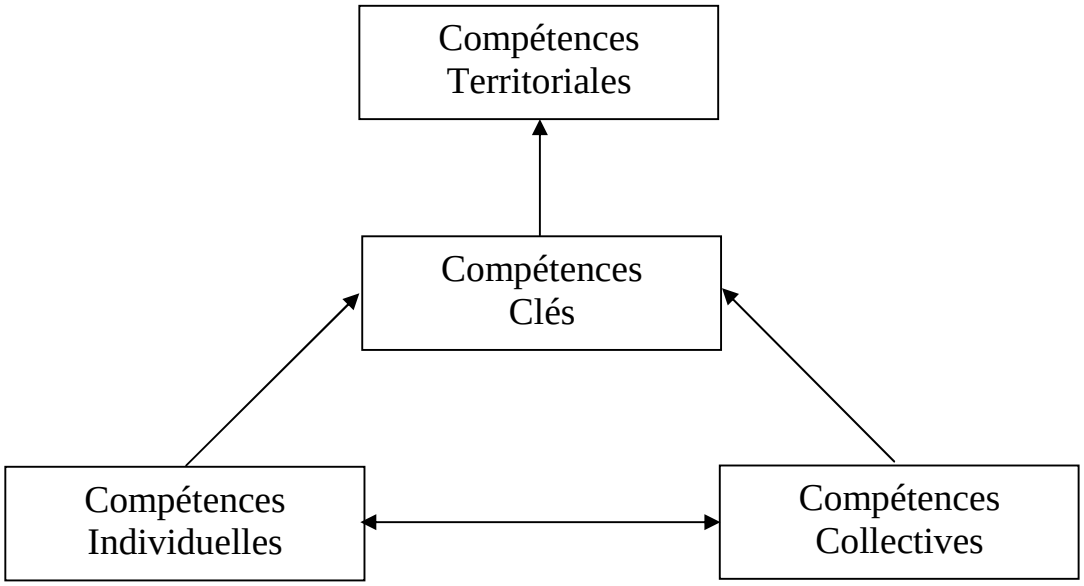
D'autres travaux sont à signaler: ceux de Sanchez et Heene (1997)[114], Le Boterf (2000), Dejoux (2001), Lorino et al. (2003)[115] Cazal et Dietrich (2003),,ont notamment permis de poser la problématique d'une pratique de gestion des compétences transversales.

Nous sommes convaincus que la notion de compétence doit s'appréhender comme un concept avec quatre portes d'entrées, quatre facettes. Chaque facette, en fonction du

[113] Nordhaug O., (1996), "Collective competences in organization" , in Falkenberg J.S., Haugland S. (éd.), Copenhagen Business School Press.
[114] Ron Sanchez, Aime Heene , Competence-based strategic management,Editions wiley,1997,p127-130
[115] Lorino P., Demaestere R., Genestet V. (2003), « Penser la gestion des compétences », L'expansion Management Review, n° 72.

contexte, renverra à court ou moyen terme à un autre niveau de compétence. En développant un niveau, on développe les autres. Le concept de compétence s'inscrit dans une logique d'encastrement qui part du niveau individuel ou collectif, pour devenir une compétence clé dans l'entreprise et/ou dans un territoire.

Shema n°10 : les quatre domaines de la compétence



Source : Compétences et GPEC, Cecile Dejoux, editions eroylles(2009)

Le schéma illustre les différentes relations qui peuvent exister entre les quatre domaines de compétences :

- les compétences individuelles ou collectives peuvent devenir ou être le fondement des compétences clés de l’entreprise ;

- les compétences individuelles sont le terreau des compétences collectives ;

- les compétences individuelles et collectives sont transférables vers des compétences territoriales si elles sont devenues des compétences clés

Apres avoir fait un tour d’horizon sur la notion d’emploi et la notion de compétence, nous allons essayer dans une deuxieme section, de dévoiler en bref la démarche de la GPEC.

Section 2 : GPEC, Définition et objectifs

II.2.1/De la GPE à la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous connaissons aujourd'hui est le résultat d'une lente évolution des pratiques. D'abord gestion prévisionnelle des « emplois », devenue progressivement gestion prévisionnelle des « compétences**»,** Voire gestion des « carrières », elle s'est aujourd'hui imposée comme pratique de gestion des ressources humaines à part entière. Si les formes qu'elle a pu adopter par le passé ont évolué, l'objectif de chacun des modèles a toujours été constant : proposer au DRH un dispositif permettant à la fois d'apporter des « réponses » aux inquiétudes et exigences du moment tout en favorisant la capacité d'anticipation des entreprises.

Concrètement :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, n'est pas un concept récent, ses premiers développement datent de la fin des années 60, a cette époque, les directions du personnel des grandes entreprise et des principales administration s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.[116]

Limitée à certaines considérations «arithmétique» la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et souvent bien théorique : l'essentiel c'est que nos prévisions collent au plus prés de nos réalisations.

Les évolutions concernant la définition des compétences se sont accompagnées de modification de la démarche elle-même de G.P.E.C. Dans les années 70, la démarche consistait essentiellement en une gestion des effectifs à court terme. Différents indicateurs étaient utilisés pour faire face à des modifications ponctuelles sans une véritable analyse prospective ni qualitative

A cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la GPEC, dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines à la fin années 80.

Un certain nombre de critiques ont nourri récemment la polémique autour de la pertinence de cette approche le désenchantement exprimé par quelques praticiens est souvent a la mesure des fausses illusions qu'ils entretenaient autour de la GPEC.

[116] Philippe Bernier,Annabelle Grésillon La GPEC - 2e éd - Construire une démarche de Gestion previsionnelle des emplois et des competences,Editions Dunod, Paris 2012, Page 15

Ce n'est pas une démarche qui peut résoudre les difficultés économiques des entreprises et tous les problèmes de personnel.

La GPEC peut simplement aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences a terme des choix politiques de l'entreprise, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du marché interne de l'entreprise.[117]

2.1.1/ De la notion de poste à la notion de compétence

C'est principalement à partir du début des années 1980 que la notion de compétence s'est développée pour se substituer progressivement à la notion de poste. Si les raisons qui ont favorisé cette émergence peuvent être clairement identifiées, en revanche, les conséquences pour les différents acteurs concernés sont encore en phase d'exploration.

2.1.1.1/ -Facteurs explicatifs de la substitution

Les facteurs justifiant le recours à la notion de compétence relèvent à la fois :

- Des évolutions des entreprises.
- Des évolutions des activités elles-mêmes.
- Du contexte de la société dans lequel les entreprises agissent.

Expliquons ça :

-1/**L'évolutivité de l'environnement des entreprises :**

Dans un environnement concurrentiel caractérisé par un besoin de réactivité constant de la part des entreprises, ces dernières souhaitent disposer d'une main-d'œuvre polyvalente capable d'être sollicitée sur différents projets en fonction des évolutions du marché. Cela nécessite d'identifier chez le salarié des « compétences » qu'il pourrait éventuellement mobiliser sur un autre poste que celui qu'il occupe habituellement, l'exigence de réactivité se traduit donc en termes de flexibilité et de mobilité des salariés.

La crise survenue dans le secteur sidérurgique au début des années 1980 illustre clairement les contraintes qui ont pesé alors sur les entreprises : un ensemble complet de métiers, concernant plusieurs dizaines de milliers de postes, était voué à disparaître à très brève échéance, Il n'était pas question alors de chercher à reclasser les individus concernés sur un poste équivalent ; il a fallu identifier pour chacun des salariés les compétences qu'il possédait afin de trouver des emplois éventuellement dans d'autres

[117] Jean pierre citeau, la gestion des ressources humaines, Editions Dunod 2010

secteurs d'activité nécessitant en grande partie les mêmes capacités, et permettant ainsi d'envisager leur reclassement, moyennant une éventuelle formation d'adaptation.

2/L'évolution des activités elles-mêmes :

Les activités elles-mêmes se révèlent de moins en moins **formalisées** (rendant vite obsolètes les instructions prescrites à l'avance) et s'exercent de plus en plus en **interaction** (exigeant des salariés des capacités qui vont au-delà de leur seule activité).

Les activités sont de moins en moins « visibles », davantage **cognitives** et **aléatoires**, se traduisant par le recours croissant à des technologies dites « de surveillance » au détriment des seules technologies « d'intervention ».

3/Le contexte de la société dans lequel les entreprises agissent :

Enfin, dans un contexte de chômage croissant, la question de l'**employabilité** des salariés s'est rapidement posée. Ces interrogations ont conduit les acteurs concernés (entreprises et salariés) à veiller à l'opérationnalisation des programmes de formation organisés en entreprise.

-Enfin, la notion de compétence va constituer le **langage commun** dans lequel vont pouvoir s'exprimer les besoins de l'entreprise (l'emploi se traduit alors en termes d'ensemble de compétences *exigées*) et les ressources du salarié (l'individu s'exprime alors par un ensemble de compétences *possédées*). Le recours à cette notion aide le responsable RH dans le processus qui consiste à partir de la définition du poste pour « traduire » les besoins qui lui sont liés en termes de « profil » de poste, puis de profil de candidat.

2.1.2/ GPEC : Définitions :

Thierry (1993)[118] pose cette définition :

-La Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ; en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle**.**

[118] Dominique Thierry , Christian Sauret , La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des Compétences Editions L'Harmattan, mai 2000.

-La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition s'inscrit dans la définition que donne (JM Le Gall) de la gestion des ressources humaines « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification.»

-La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements

-La GPEC (en anglais, *« strategic workforce planning »*) est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Par ailleurs et dans une chronique de « business digest » :

-La GPEC permet a l'entreprise d'adapter les compétences de ses ressources humaines a ses propres besoins et aux attentes des salariés reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, elle aide a gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir faire chez les salariés et les incite a développer leur « employabilité » a construire un projet professionnel.

-La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) permet de déterminer les emplois stratégiques et d'analyser les compétences requises pour ces emplois. In fine. Elle permet de garder les emplois en les faisant évoluer vers les objectifs de la structure.

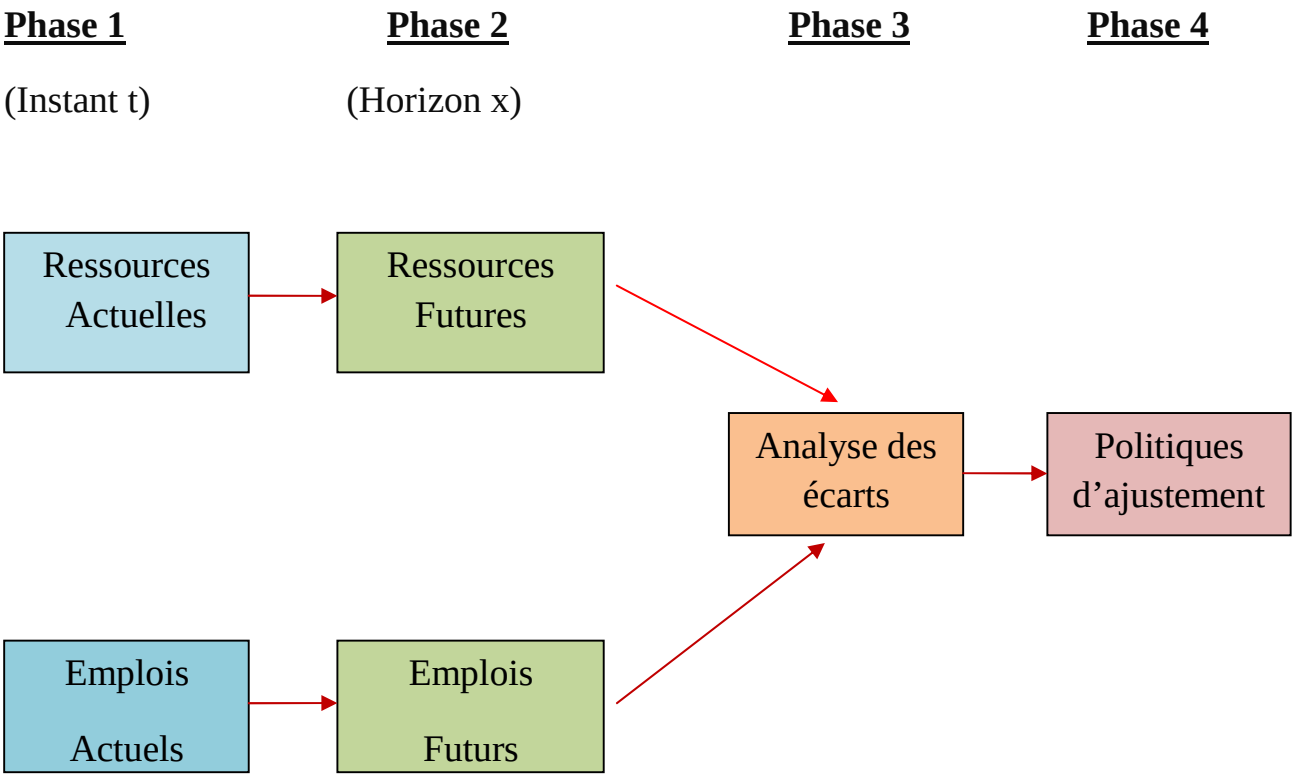
-La Gestion prévisionnelle des l'emploi et des compétences **(GPEC)** est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. C'est aussi une obligation de négociation triennale (direction, employés, syndicat) qui doit permettre d'éviter les restructurations brutales.[119]

Enfin, la **GPEC** est l'un des thèmes de gestion des ressources humaines les plus en vogue, son succès s'explique par la négociation. L'implication et les attentes du personnel. Utilisé dans les années 80 comme une arme pour lutter contre les sureffectifs, elle a beaucoup évolué pour se transformer en un véritable outil de gestion.

[119] La gpec un outil stratégique de management, Copyright (c) Francoise MALLET, p7

Voyons maintenant le schéma de base de la GPEC [120]**:**

Schéma n°11 : **Shema de base de la GPEC**



SOURCE : D'après Mallet L, GPRH, paris, éditions liaisons, 1991

2.1.3/ Les Quatre aspects de la GPEC :

1/ La gestion prévisionnelle des effectifs :

Elle correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés.

2/ La gestion prévisionnelle des compétences :

Elle correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise. Rappelons que pour Thierry, la compétence est " une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés ; elle s'exprime à travers une action et l'obtention d'un résultat ". Ainsi, la compétence n'est observable que par l'activité

[120] D'apres Mallet L, Gestion previsionnelle de l'emploi des ressources humaines, Paris, éditions liaisons, 1991

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

professionnelle ; c'est pourquoi la description du contenu d'un métier sera basée sur ces activités.

3/ La gestion prévisionnelle des emplois :

Elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

4/ La gestion prévisionnelle des carrières :

Elle correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

2.1.4/Les arguments pour défendre la GPEC

Divers constats permettent de comprendre les arguments qui justifient pleinement la défense de cette démarche :

1. La réduction inéluctable de certaines activités liées a la restructuration des appareils productifs et au ralentissement de la croissance altère définitivement la croissance des effectifs.

2. L'adaptation de l'organisation du travail à un management plus participatif et l'introduction de nouvelles technologies tendent à raccourcir les chaînes hiérarchiques.

3. Les savoir faire des entreprises étant de moins en moins stabilisés, ils modifient en permanence le volume et la nature des emplois.

4. Les contraintes de productivité et les variations de l'activité font émerger des sureffectifs dont la résorption ne peut être qu'étaler dans le temps.

5. L'équilibre de « plein emploi » dans les entreprises est souvent compromis par des disparités au niveau des différentes unités, des décalages entre les qualifications et des déséquilibres temporels.

6.Les compétences dont les entreprises auront besoin demain, reposent essentiellement sur le développement des compétences des salariés dont elles disposent aujourd'hui.

7. L'apparition du concept de culture d'entreprise encourage le développement des projets d'entreprises.

8. La fonction formation: constitue l'un des axes prioritaires du développement des ressources humaines qu'il faudra gérer dans le temps.

Devant l'ensemble de ces défis, les entreprises ont été amenées à reconsidérer leurs politiques d'emploi et à concevoir une gestion plus rigoureuse de leur marché interne en liaison très étroite avec leur développement.

Si plusieurs mobiles justifient une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la nécessite d'anticiper reste le principe commun pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie.

2.1.5/La GPEC : Objectifs

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux [121]**:**

2.1.5.1/Pour l'entreprise : elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

2.1.5.2/Pour les salariés : elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise.

Pour « corpus conseils » (cabinet de consulting en entreprise de Lille), les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle)
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.

[121] J.M, Le Gall, *La gestion des ressources humaines*, PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, p50

- Une meilleure efficience de la formation. (adaptation de programme ciblé pour développer les compétences)
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.

2.1.6/Les Différentes manières d'entrer dans une GPEC :

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions, en effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence.

De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et Prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

D'après Françoise kerlan dans son ouvrage (la gpec), elle indique qu'il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC a savoir [122]:

1/ Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.

2/ Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.

3/ Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

Dans son ouvrage «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Editions L'Harmattan, avril 1990, Dominique THIERRY propose **cinq(05) modes** d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

2.1.6.1/ L'entrée par le plan à moyen terme :

Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera ; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de

[122] Françoise Kerlan, guide pour la GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Eyrolles édition d'organisation, quatrieme édition, janvier 2012 page 69-71

l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle. Désignée comme entrée par le plan à moyen terme par(D.Thierry), elle sert de cadre à la réflexion de prises de décisions concernant la GRH.

2.1.6.2/ L'entrée par l'unité

Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; l'entreprise adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.

2.1.6.3/ L'entrée par les familles professionnelles :

Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale (inter-structure et inter-environnement) de grands corps de métiers et oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit de l'entrée par lesfamilles professionnelles.Ils'agit de constituer un répertoire de familles professionnelles et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.

Par exemple : une entreprise connaît un besoin croissant de technico-commerciaux, mais un besoin minimum d'agents de production ; elle pourra donc mesurer les mobilités professionnelles possibles qui lui permet d'éviter des licenciements au futur.

2.1.6.4/ L'entrée par les métiers prioritaires :

Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour des métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.

2.1.6.5/ L'entrée par l'investissement :

Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va mesurer les effets de changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents modes d'entrée ne s'opposent pas, certaines entreprises les poursuivent tous, et d’autres choisissent une ou quelques entrées pour mettre en place une GPEC en fonction de leurs objectifs.

Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leurs évolutions futures.

Section 3 : La Démarche GPEC :

3.1/La Démarche G.P.E.C.

Les différentes manières d'entrée dans une GPEC étant exposées dans la section précédente, nous allons aborder maintenant la démarche de cette derniere comme suit :

Pour apporter quelques précisions sur la démarche G.P.E.C., et comme rappel ajoutons la définition présentée par le C.N.F.P.T. :

« La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences consiste à rechercher l'équilibre en volume, en compétences, et en coût ; à court, moyen et long terme ; entre des besoins et des ressources ; et à mettre en œuvre des plans d'action permettant de le réaliser tel que (formation, mobilité, organisation, recrutement, temps de travail)[123] ».

La démarche G.P.E.C. comprend différentes dimensions :

- D'une part, la gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution de la population du personnel (les aspects démographiques, les âges..).

- D'autre part, l'identification des compétences acquises (via, par exemple, les portefeuilles individuels de compétences) et des compétences requises grâce à des groupes de travail.

Elle passe également par l'analyse des écarts, après l'identification des emplois sensibles, constants, et emplois cibles.

Pour bien expliquer tout ça, rappelons que dans une démarche G.P.E.C., trois types d'emplois sont a distingués :

- **Les emplois sensibles**. : ce sont les emplois qui vont évoluer ou dont le contenu va fortement se modifier (dû à des choix politiques, des évolutions technologiques, …).
- **Les emplois constants** : ce sont les emplois dont le contenu reste stable dans une continuité d'exigence et qui nécessite de simples aménagements en termes d'organisation, d'actualisation par la formation, etc...
- **Les emplois cibles** : sont des emplois dont le contenu n'existe pas encore et dont le besoin est alors identifié. L'anticipation et l'adaptation des compétences

[123] D. ROUX in *La lettre du cadre territorial*. février 2012, n°226, pp.17-25 - www.terrritorial.fr

sont à déployer par le biais de la formation ou du recrutement. Ces emplois sont souvent associés aux nouvelles technologies.

L'identification des compétences requiert un travail de collaboration entre le service RH, les responsables de service et les employés dans l'énumération et la clarification de leurs activités et des compétences requises. Dans une vision prospective, des comités regroupant les différents responsables de l'entreprise et notamment ceux des ressources humaines, travaillent sur l'anticipation des besoins de l'organisation. Ainsi s'élabore un plan stratégique qui se fonde sur le management participatif, un dispositif de formation adapté, une politique de rémunération, une gestion des départs en retraite, des reconversions et des mobilités horizontales ou verticales[124]

La démarche actuelle trouve sa réussite dans sa réflexion autour, non plus de l'évolution des postes, mais de celle des compétences, ce qui permet une gestion prévisionnelle des carrières, qui favorise l'élaboration de parcours indicatifs de carrière accessible aux employés.

La démarche G.P.E.C. se base sur une approche à la fois individuelle et collective des compétences.

La démarche G.P.E.C. s'articule donc avec de nombreux aspects de la Gestion des Ressources Humaines : management, relations sociales, communication interne et externe, plan de formation, référentiel de compétences, évaluation et validation, statut et rémunération. L'ensemble de ces domaines nécessite une évaluation permanente afin de s'assurer de la cohérence des choix avec la réalité de l'organisation.

En bref, la logique générale du dispositif de la GPEC s'articule autour d'une démarche, d'un ensemble d'outils et de structures.[125]

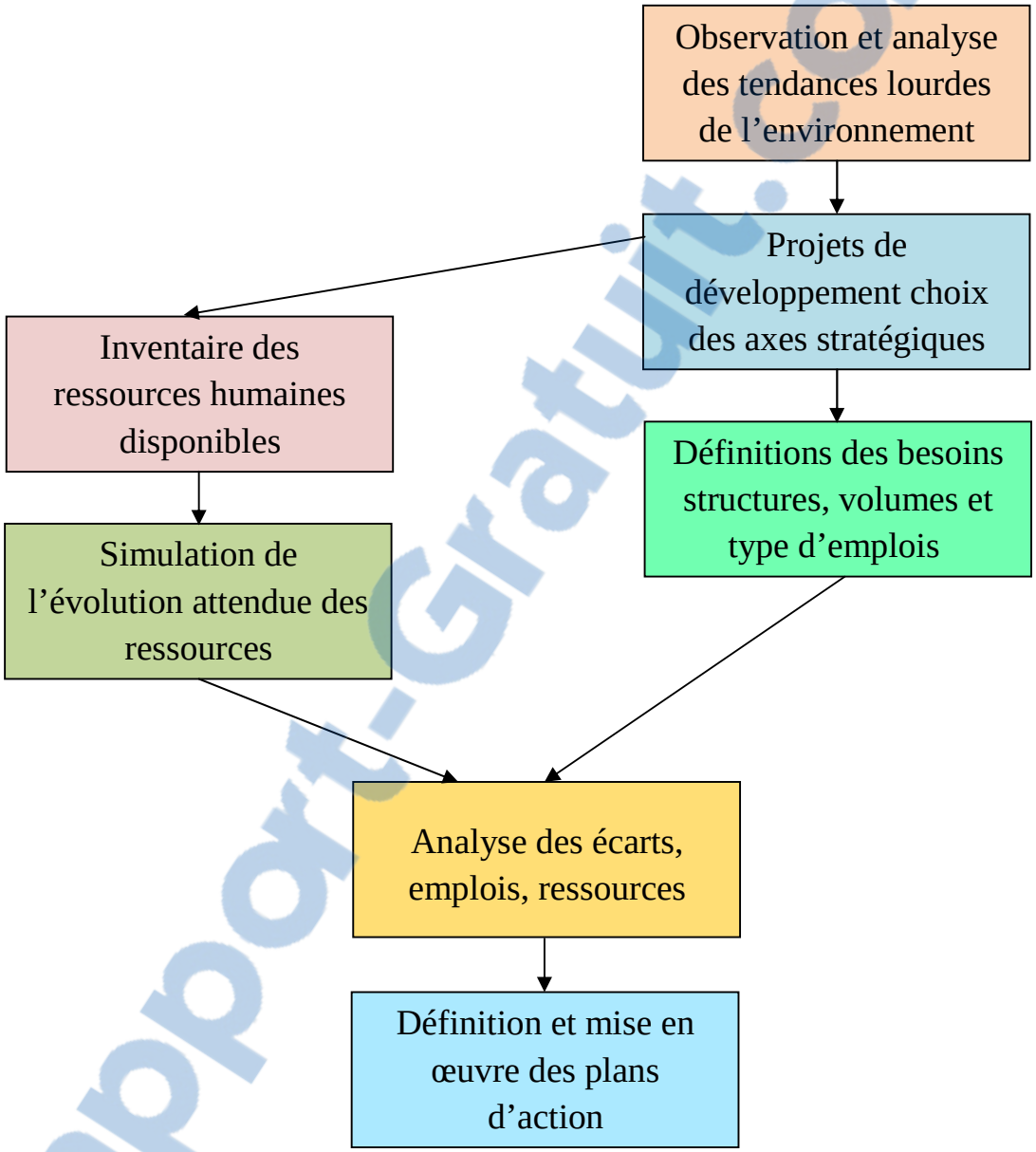
En théorie, plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en œuvre de la GPEC, mais dans le cadre d'une démarche globale, on peut retenir ces différentes étapes. Comme demontré ci-dessous :

[124] LE BOTERF, Guy - – Ingénierie et évaluation des compétences – Paris : Editions d'Organisation, 2001

[125] IFEG, institut de formation en électricité et gaz, centre de formation de benknoun, service etudes et développement de la formation, formation des cadre GRH 19 promotion, mai 2011 p 4

3.1.1/Les étapes de la démarche de la GPEC[126]

Figure n°12 :



Source : Ressources humaines, jean pierre citeau Edition dunod 2010

Rapport-Gratuit.com

[126] Jean pierre citeau, Ressources humaines, EditionsDunod, 2010, p 136

Nous allons expliquer ces differentes étapes comme suit :

3.1.1.1)- Définition des projets de developpement :

L'élaboration stratégique se fait tout à partir de l'analyse des données exogènes, je veux dire les tendances lourdes de l'environnement aux niveaux technologique, économique, et social.

La technologie est soumise à des rythmes d'évolution s'accélérant et à des modalités de développement se ramifiant une surveillance étroite de l'environnement technologique est un des actes de vigilance stratégique essentiels car l'évolution technologique a des impacts divers sur la qualité des produits et les coûts de production et des répercussions multiples et paradoxales sur la gestion quantitative et qualitative des emplois.

L'économie et ses diverses composantes s'inscrivent dans un mouvement fluctuant ou il est vraiment difficile d'établir avec précision si les tendances qui s'affirment sont des menaces ou des opportunités.

Les différentes analyses prospectives auxquelles se livrent les spécialistes en conjoncture ne montrent pas avec précision les directions dans lesquelles les entreprises pourraient diriger leurs forces et s'éloigner des difficultés.

A ce niveau, l'important pour l'entreprise est de se situer sur l'éventail produits marchés qu'elle entend exploiter afin de préciser la nature et le volume des activités dans les années avenir, aussi il est a noter que le social connaît bien a lui des mutations qui s'expriment a travers l'évolution des aspiration et de leurs catalyseurs, l'approche stratégique ne doit donc pas négliger d'appréhender, ces changement car ils peuvent influencer les attitudes de leurs propres salariés et infléchir la portée réelle des ingrédients sociaux mis en place par l'entreprise.

L'examen des grandes tendances de l'environnement externe définit le champ du souhaitable, l'analyse des données endogènes définit celui du possible.

L'étude de l'environnement interne de l'entreprise permet d'identifier les atouts et les handicaps de l'organisation et ainsi d'évoluer la faisabilité et le réalisme des espérances stratégiques.

La confrontation des capacités internes et des opportunités externes doit conduire l'entreprise à définir des choix stratégiques, donc a ce stade elle précise donc l'éventail des éléments stratégiques qu'elle entende combiner (marchés/produits, modes de financement/type de rentabilité, innovation/technologie, emplois/compétences) afin d'assurer ses positions concurrentielles.

3.1.1. 2)-Traduction des objectifs stratégiques en termede structures quantités et types d'emplois nécéssaires :

Les données établies dans le cadre du diagnostic stratégique sur les produits et les marches, la technologie et les procédés de fabrication, la situation financière de l'entreprise, conduisent les responsables a fixer le niveau et la nature de l'activité de l'entreprise dans un « horizon temps » donné, la deuxième étape consiste alors a décliner les conséquences des orientations stratégique sur la structure organisationnelle de l'entreprise et en particulier sur la structure des emplois.

A ce stade, il est donc indispensable :

- De définir les besoins en emplois en fonction des structures de travail, en « équivalents temps - plein » en intégrant si possibles les volants de flexibilité du travail (intérims, heures supplémentaire, sous-traitance) qui pourront être utilisés par l'entreprise.

- De répertorier les facteurs clés de l'évolution de l'emploi, en particulier les "facteurs pouvant jouer sur les emplois sensibles, afin d'identifier les glissements probables dans la structure des emplois (emplois crées, emplois supprimés, emplois redéfinit, ...).

- D'inventorier «les emplois sensibles», c'est à dire les emplois qui risquent d'être directement liés aux décisions stratégiques (emplois clés pour le développement de certaines activités, emplois dont le contenu va se transformer radicalement, emplois dont les effectifs vont être sérieusement diminués).

Donc pour que les dirigeants d'entreprises aient plus ou moins une bonne fiabilité sur le volume des emplois de l'entreprise, ils doivent connaître tout un ensemble de paramètres actifs à ce niveau, comme les gains de productivité, les risques liés à l'obsolescence des équipements (Amortissement Physique).

3.1.1.3)-Inventaire des ressources humaines existantes et analyse de leur évolution probable dans le temps :

L'identification qualitative et quantitative des besoins (emplois) étant réalisée, il est nécessaire d'établir en parallèle « un état de la population salariée disponible » (ressources) et un aperçu de son évolution probable a l'horizon donné compte tenue a la fois des paramètres associés traditionnellement a son vieillissement et a sa mobilité, et des décisions politiques touchant a sa dynamique.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Il s'agit dans un premier temps de produire une base de données faisant apparaître les principales caractéristiques de la structures démographique des différentes populations de salariés de l'entreprise (effectifs par catégories, pyramide des âges, pyramide des anciennetés, matrice de formation ...) ainsi que les principaux flux de personnes dans les différents types d'emplois je cite les taux de départs, turn-over, durée moyenne d'affectation dans un poste, taux de promotion ...).

Ces données étant, elles vont servir dans un 02eme temps, a réaliser différentes simulations de l'évolution « naturelle » des ressources dans le temps en fonction des paramètres historiques recensés précédemment ou de certaines hypothèses de travail pour être significatives ces simulations doivent être établies a partir de paramètres validés et sur des populations suffisamment homogènes.

A noter : Dans ce passage nous essayons d'expliquer ce que c'est qu'une **pyramide des âges :**[127]

-La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe.

C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet aussi d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif.

Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les gestionnaires de la direction générale ou des ressources humaines :

1) D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite,

2) mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de compétences,

S'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise.

La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). De même, la représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des

[127] Cyrile boureau, A.metra, j.m.Perretti, H de DRH, Vuibert editions 97, p.63

personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes/femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.

Ainsi, les démographes distinguent plusieurs formes de « pyramides des âges » selon qu'elle est élargie au sommet ou à la base ou au contraire « ventrale », mais en s'appuyant sur l'examen des bilans sociaux, Jean-Marie Peretti [1999] a dégagé cinq types de pyramides des âges, chacune d'elles présentant, des avantages et des risques a savoir :

1/ La forme cylindrique : (cylindre de référence) sur laquelle les effectifs sont également répartis sur l'ensemble des classes d'âge, et qui offre un équilibre entre les générations et facilite l'évolution de carrière, ce model n'existe qu'à l'état d'idéal.

2/ La « poire écrasée » : (structure pyramidale), à l'origine de la dénomination de pyramide. C'est une « pyramide jeune ». Elle se caractérise par une forte proportion de jeunes et une faible proportion de travailleurs âgés. On la rencontre dans les entreprises nouvelles et dans celles dans lesquelles des recrutements massifs de jeunes se sont accompagnés de départs de seniors non moins importants. La masse salariale est relativement plus faible que dans les autres cas, le potentiel d'évolution est élevé. En revanche, les coûts de formation peuvent y être importants.

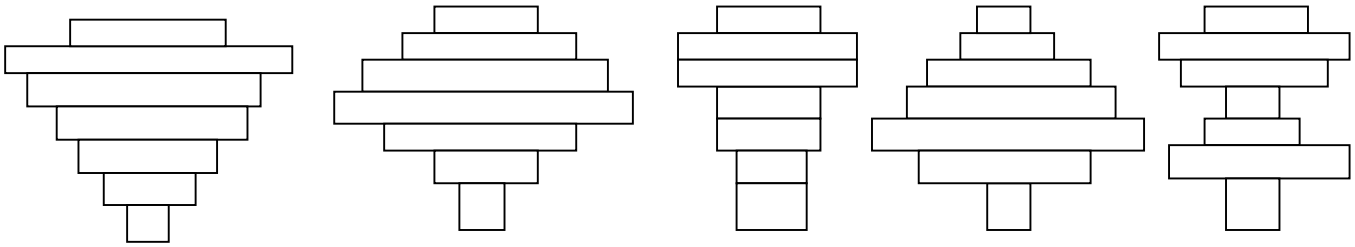
3/ La toupie : qu'on appelle aussi « ballon de rugby » (structure en losange), doit sa forme à une faible proportion de jeunes et de seniors. Elle se rencontre dans les entreprises où prédomine une génération intermédiaire. Cette forme dite « pyramide vieillissante » a pour elle de ne pas présenter de situations collectives extrêmes à gérer (beaucoup de seniors et/ou de jeunes). Mais elle offre peu de marges de manœuvre et entretient un blocage des promotions. Si les embauches se réduisent, elle évolue vers la structure en pyramide inversée ;

4/ La pyramide en forme de « champignon » ou (structure en pyramide inversée) : Elle comporte une forte proportion de travailleurs âgés et une faible proportion de jeunes. Cette forme, dite « pyramide vieille », pose des problèmes d'évolution dans le temps (charges salariales élevées, indemnités de départ en retraite…).

On l'associe aussi à une faible capacité de changement ; la perception d'enjeux positifs associés à un changement étant limitée par la perspective proche d'une fin de carrière. Cependant, elle permet de traiter les sureffectifs en douceur (flux continu de partants non remplacés). En outre, les nombreux départs en retraite offrent une opportunité de renouvellement de la structure, via le renouvellement de la population .

5/ La pelote de laine : (structure en sablier) : composée d'une forte proportion de jeunes et de seniors, nourrit le choc des générations, surtout, souligne justement Peretti [1999], lorsque les jeunes et les anciens se voient confier des responsabilités différentes. Elle offre cependant aux jeunes des possibilités relativement nombreuses d'accès à des postes de responsabilités (postes de milieu de carrière). Avec les départs en retraite et si les recrutements de jeunes se poursuivent, elle évolue vers une structure pyramidale.

Figure n°13 : La pyramide des âges[128]



«Champignon » **« toupie »** **« cylindre »** **« poire écrasée »** **« pelote de laine»**

Source : Éric GODELIER, Pyramide des âges et GRH mars 2007

3.1.1.4) Inventaire des écarts et définition des scénarios possibles (mesures correctives et plans d'action) :

Les simulations effectuées aboutissent systématiquement au constat d'un certain nombre de décalages virtuels entre les besoins justifiés par l'activité future de l'entreprise et le « vieillissement des ressources ».[129]

Donc ces décalages montrent qu'il est nécessaire d'explorer tous les moyens d'action susceptibles de réguler par anticipation le « marche interne de l'entreprise». Des scénarios successifs et alternatifs vont être envisagés, qu'il faudra rapporter à la fois aux contraintes économiques et budgétaires : des questions se posent (jusqu'à quel niveau peut on accroître le budget de formation?) Et aux réalités sociales de l'entreprise (les promotions proposées rencontrent elles des potentiels suffisants chez les salariés susceptibles d'en bénéficier ?) afin d'apprécier leur faisabilité.

[128] Éric Godelier, Pyramide des âges et GRH Presses de Sciences Po / 20eme siècle - N° 95, mars 2007 page135
[129] Jean pierre citeau, Ressources humaines, editions Dunod 2010, p.130

3.1.1.5) Définition et mise en œuvre des plans d'action et des opérations :

Une fois les arbitrages rendus, les écarts et besoins futurs identifiés, et les choix quant aux procédures d'adéquation ayant été arrêtés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions qui va s'articuler autour des principaux leviers de régulation du marché interne à savoir :

- Organisation du travail.
- Aménagement du temps de travail. .
- Recrutements.
- Mobilité interne (promotions, mutations).
- Formation.
- Départs.
- Entretien d'évaluation

A ce stade nous essayons d'expliquer quelques actions que peut prendre l'entreprise dans le cas des ajustements ou des mesures correctives :

- **Recrutement :**

Si les nouvelles compétences requises ne sont pas présentes ou transférables aux collaborateurs actuels de l'entreprise, l'entreprise doit procéder à un recrutement externe.

S'il s'agit d'une création de poste, l'entreprise doit procéder à une définition du poste, voir à une nouvelle fiche métier si le poste ne correspond à aucun métier présent**.**

- **Mobilité interne :**

Si les écarts constatés se portent sur des écarts quantitatifs (le métier se développe ou au contraire se restreint), l'entreprise doit mettre en place une politique de mobilité. Pour cela, elle doit identifier les métiers possédants des compétences transversales**.**

- **Plan de formation :**

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires ; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

- **Restructuration :**

Si les effectifs d'un métier sont amenés à être réduits et qu'il n'y a pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, l'entreprise doit prévoir un plan de restructuration.

- **Entretiens annuels d'évaluation :**

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste.Ici, c'est l'entreprise qui « chasse » les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.[130]

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.[131]

- **Entretiens d'orientation, bilans de compétence :**

Ici, c'est le collaborateur qui fait le bilan des compétences qu'il possède ou peut développer. Il construit alors un projet professionnel en vue d'une évolution de sa place dans l'entreprise. Il pourra alors volontairement postuler à des recrutements internes de l'entreprise.

Pour chaque programme seront précisés les moyens le calendrier, les structures et les acteurs concernés par l'exécution des opérations, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation.

Dans l'hypothèse ou l'entreprise se trouve dans l'obligation de réduire de manière significative ses effectifs et de procéder a des licenciements celle-ci est contrainte de respecter certaines procédures visant à protéger les salariés contre les conséquences de la suppression d'emplois.

Si quelques salariés seulement sont concernés par une mesure de « dégraissage », ils doivent se voir proposer une convention de conversion afin de leur faciliter la recherche d'un nouvel emploi, (cette convention prévoit généralement le versement d'une rémunération pendant une certaine période, un bilan professionnel ainsi qu'une proposition de formation)

---

[130] SandraMICHEL et Michel LEDRU, Capital compétence dans l'entreprise, une Approche cognitive, ESF Éditeur, Paris, 1991.
[131] Claude BILLET, Guide des Techniques d'Évaluation, Dunod, Paris, 2005.

Dans le cas de licenciement «Massifs», les responsables de l'entreprise doivent élaborer un plan social (PSE) dans lequel sont précisées toutes les mesures d'accompagnement des licenciements (reclassement interne- reclassement externe ...).

On voit à travers cette présentation que la démarche de la GPEC suit un cheminement itératif qui part d'une phase de diagnostic et d'élaboration d'un schéma directeur pour se poursuivre dans une phase de mise en œuvre et de contrôle des plans d'action.

En effet il ne suffit pas qu'un développement stratégique des ressources humaines soit pertinent pour être réalisable, il faut qu'il soit précisément connu des différents acteurs concernés et reconnu comme mobilisateur par ceux qui auront à conduire les opérations.

Pour concrétiser cette action (GPEC) un certain nombre d'outils doivent être utilisé à savoir :

3.2/LES OUTILS DE GPEC

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe, on peut les répertorier selon quatre grands types :[132]

1/ Les outils d'observation.

2/ Les outils de simulation.

3/ Les outils de l'analyse de l'emploi.

4/ Les outils de suivi des ressources.

3.2.1) Les Outils D'observation :

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramides des anciennetés, structures des qualifications, matrices de formation) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines: évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences.

Par ailleurs une série d'indicateurs (taux de rotation, taux de mobilité, taux de promotion, taux d'absentéisme) pourront témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois et donner ainsi

[132] Jean pierre citeau, Ressources humaines, editions Dunod 2010, p.150

des éclairages précis sur la dynamique démographique de l'entreprise, a condition toutefois que ces indicateurs révèlent des tendances stables.

3.2.2) Les Outils de Simulation :

Les modèles de simulation sont des « calculateurs itératifs »qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé.

Beaucoup de grandes entreprises ont développé ce genre d'outils de simulation. Le modèle « présage » élaboré par des experts d'EDF-GDF consiste l'une des références dans ce domaine.

Ce modèle permet aux gestionnaires de simuler des politiques d'une structure d'emplois donnée. Par exemple, comment vat-on remplacer les personnes de la catégorie maîtrise qui doivent quitter l'entreprise dans les prochaines années? Par promotion ou par recrutement externe? Les solutions dépendent, entre autre, du niveau moyen de formation qui devra caractériser cette population.

3.2.3)- Les Outils de L'analyse de L'emploi :

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a le plus renouvelé l'éventail des outils a la disposition des gestionnaires de personnels, en effet la nécessité de prendre désormais en compte, non seulement la configuration d'un emploi, mais surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologiques que se sont efforcés de résoudre des organismes comme le CEREQ et Développement et Emploi.

L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou des emplois types, l'objectif fondamental de l'analyse des métiers est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées a leur exercice, et ainsi de permettre aux entreprises de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation

Voyons ce que signifie :

- **L'emploi type/métier :**

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenues d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu (CEREQ 1974).les postes contenues dans les mêmes

emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences, un emploi type regroupe plusieurs postes[133].

Ainsi, l'entreprise doit définir les emplois-types présents chez elle.

EX: Acheteur (service approvisionnement.) et auditeur interne.

Pour mieux décortiquer les choses, l'emploi type s'étudie sous quatre angles :

- La Technicité
- L'information
- La communication/information
- La contribution économique

1- La Technicité:

Il s'agit d'identifier les taches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvres des techniques de tous ordres.

2- L'information :

On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les individus exerçant le métier.

3- La communication/information :

Sous cette rubrique on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) de ceux qui exercent le métier.

4- La contribution économique :

Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la Structure.

La description du contenu d'un emploi type doit trouver une traduction en termes d'exigence requises pour son exercice (connaissance théorique nécessaire, pratique professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail.

Donc ces éléments étant réalisés, le travail d'analyse se poursuivra par la recherche des facteurs d'évolution (économiques, technologiques, organisationnels, sociaux) qui risquent de modifier à plus ou moins brève échéance la représentation actuelle du métier et le profil de ses exigences.

[133] Georges Gessler, La GPEC: methodologie, L'emploi-type / métier, INFO ENTREPRISES, ACORD NEWS 2015 http://www.acord.ch/upload/files/Acord_Newsletter%202-2015.pdf

Rapport-Gratuit.com

Et à partir des contenus actuels de l'emploi type et des hypothèses d'évolution (changements perspectibles dans les 05 années avenir), il nous ai demandé d'apprécier l'impact de ces modifications pour chacune des taches décrites sur les 04 axes de l'analyse et par conséquent pour l'évolution des compétences des titulaires de ces emplois.

Rappelons que dans une démarche de GPEC, l'analyse fine des facteurs de changements auxquels les entreprises seront confrontées (évolution technologique, organisation interne, facteurs sociaux) permettra de déterminer :

- Les emplois-cibles ou métiers prioritaires : ce sont les emplois nouveaux nécessitant de nouvelles compétences.
- Les emplois menacés : appelés à disparaître.
- Les emplois sensibles: susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.
- Les emplois peu sensibles : dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

➢ LE RÉPERTOIRE DES MÉTIERS : (Nomenclature)

Ce répertoire est la liste ordonnées de l'ensemble des emplois types de l'entreprise, elle vise à fournir une représentation suffisamment homogènes des emplois types, permettant ainsi de facilité la mise en évidence de familles professionnelles et de filières de mobilités (passerelles entre les métiers).

Les emplois types sont regrouper en familles ainsi (le contrôleur de gestion appartient à la famille de l'organisation et contrôle).

1/Démarche d'élaboration du répertoire :

Il faut définir le " champs " du répertoire : la GPEC s'adresse-t-elle à l'entreprise globalement ou rentre-t-elle dans une démarche visant des métiers prioritaires ?

Ensuite, il faut définir la voie d'entrée qu'on souhaite utiliser pour élaborer ce répertoire. On peut soit **:**

-Partir des métiers pour les regrouper en familles et en déterminer les finalités.
-Soit partir des finalités pour déboucher sur les familles et les métiers.
Exemple : produire => production => monteur-cableur.

2/Élaboration du répertoire :

Cette élaboration nécessite **:**

- D'identifier les métiers à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets
- Élaborer les intitulés adaptés faisant référence au contenu principal du métier.
- Proposer des définitions en 3 à 5 lignes a priori pour chacun des métiers.
- La validation du répertoire **:** tous les salariés sont-ils identifiables à travers le répertoire ?

Enfin, le répertoire n'a pas en lui-même de vertus gestionnaires ; il constitue un langage de base pour décrire les activités actuelles et futures, identifier les passerelles de mobilité, et communiquer en permettant aux salariés de penser en termes d'identité et de compétences.

3.2.4)- Les Outils De Suivi Des Ressources:

La GPEC sert à réconcilier en permanence les besoins et les ressources, afin de disposer de l'ensemble des informations utiles aux divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés, le dispositif de la GPEC doit intégrer également différents aspects individuels de la gestion des ressources humaines, en particulier ce qui a trait :

- A l'appréciation des performances des salariés.

- A l'identification des aspirations des salariés.

- A l'évaluation des potentiels de chaque salarié.

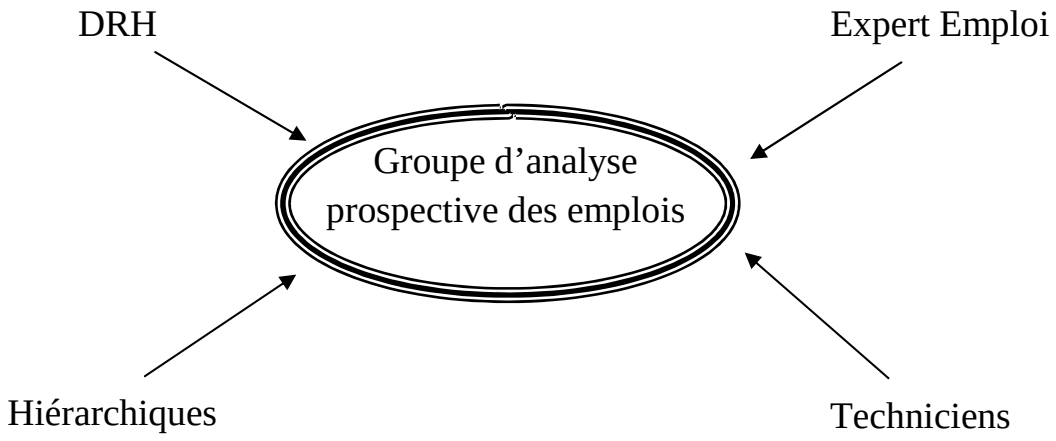
3.3/LES STRUCTURES DE LA GPEC[134] :

La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC, c'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtées par la direction générale et la cohérence dans le cadre d'opérations nécessairement décentralisées.

[134] Jean pierre citeau, Ressources humaines op cit p.108

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Shema n°14 : Les Structures de la GPEC



Source : Guide de la Gpec, F.kerlan .Editions Eroylles 2006

3.4/LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE GPEC:

La réussite de la démarche repose sur les points suivants :

1/ Sur un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée, l'idée que la variable emploi ressources humaines est un des volets du développement stratégique de l'entreprise doit être clairement affichée par la direction générale.

2/ Sur l'implication des responsables opérationnels qui n'ont pas nécessairement au départ une vision claire de l'apport de la GPEC, a l'amélioration des résultats dont ils sont comptables, et qui pourtant seront les seuls à pouvoir donner une suite concrète aux analyses effectuées.

3/ Sur l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution de carrière puisque ce sont eux qui, par le jeu de leur parcours professionnel, restent au cœur du dispositif de l'allocation optimale des ressources humaines.

4/ Sur l'information, voir la participation des instances de représentations du personnel.

5/ Sur l'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés et donc ne pas procéder, par exemple, a des recrutements externes la ou l'analyse a fait apparaître dans l'entreprise des pépinières de salariés disponibles pour ces emplois.

6/ Sur la capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

Section 4 : GPEC, Formation ,Mobilité,Recrutement et Evaluation

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

Une fois les écarts et besoins futurs identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en place d'un plan d'actions.Nous partirions des actions collectives pour aboutir aux actions individuelles menées avec les salariés.

4.1/GPEC, FORMATION:

La GPEC entraîne des définitions et mise en place d'actions ; quand la formation sera une réponse qualitative aux écarts constatés entre ressources actuelles et besoins futurs, la mobilité sera une réponse quantitative en termes d'effectifs.[135]

Commençons à voir brièvement cette articulation entre Formation et Gpec

Tout d'abord et entre autres ses définitions, nous définirons la formation comme un investissement intellectuel de gain de temps, comme un investissement de compréhension, ainsi les entreprises considèrent de plus en plus la formation comme un investissement stratégique.

Un investissement peut se définir de plusieurs manières : détour de production, échange de satisfaction immédiate contre une espérance, pari sur l'avenir…etc.

Un investissement, qu'il soit matériel ou intellectuel, n'est jamais une fin en soi, mais représente des moyens au service d'objectifs. Ainsi, face à un environnement turbulent, l'entreprise considère, de plus en plus, la formation comme un investissement dans l'intelligence, dans la compréhension ou comme un moyen d'adapter les compétences face à un avenir perturbé.

Par ailleurs, la formation recouvre une dimension temporelle dans la mesure où l'intelligence, la compréhension, l'adaptabilité des compétences nécessitent une réflexion sur le temps : l'investissement le plus rentable étant celui que l'on consacre à l'usage de la ressource temps, car c'est la seule ressource que l'on ne peut synthétiser, ni reproduire, ni acheter.

[135] Site internet : http://www.cerclerh.com/editorial/lagpec11102.asp

Ainsi, la formation comme investissement permettant l'adaptation des compétences doit être envisagée comme un investissement de gain de temps. Un investissement ne se situe pas seulement dans le palpable, le visible, l'immédiatement utile et rentable, mais dans la préparation des esprits, la création de potentiels, l'assimilation de nouvelles logiques, ainsi que le développement de l'autonomie et de l'intelligence de situation.

L'analyse sur la notion de prospective, GPEC, et la formation telle que nous venons de la définir, montrent que l'entreprise, pour faire face aux aléas d'un environnement instable, est régie par une double exigence :

1/ L'exigence du temps dans le sens de l'anticipation (organisation anticipative et pas seulement réactive) et dans celui de la durée (organisation qui reconnaît l'importance du moyen terme et du long terme).

2/ L'exigence de la compréhension et de l'intelligence dans le sens d'une capacité d'adaptation aux compétences requises.

De ce fait, l'entreprise reconnaît que la GPEC et la formation sont les moyens de lui conférer cette double exigence: car celle ci représente une certaine vision de la ressource humaine que la fonction classique de la gestion du personnel est incapable d'illustrer dans les faits, malgré son évolution.

Aussi il est à noter que l'essor de la formation dans l'entreprise ainsi que de la GPEC se sont fait en parallèle : datant tout deux des années 70, ces courants de pensée convergent l'un vers l'autre pour se rencontrer.

Ces courants ont tout d'abord tendance à converger car ils partent d'une même vision des ressources humaines : ils considèrent celle-ci comme une stratégie politique que l'entreprise peut employer face à la concurrence, en impliquant et motivant ses salariés.

Leur articulation actuelle réside dans ce fait : le rendement de la formation peut être fortement accru par le travail en amont que représente la GPEC sur l'analyse prévisionnelle et prospective des métiers ainsi que des besoins quantitatifs et qualitatifs.

Il faut reconnaitre que la formation est un levier essentiel pour répondre aux enjeux de GPEC de l'entreprise, en contribuant a[136] :

- La Qualification (diplôme, titre pro, CQP…) pour les collaborateurs

[136] Guide D'accompagnement à la GPEC, www.federec.org/sites/default/.../guide_gpec__cahiers_thematiques.pdf.

- Développement des compétences clés (techniques, savoirs de base, savoirs-êtres…)
- Développement personnel, développement des compétences « transversales »
- Développement de la polyvalence
- Evolution du salarié (parcours, mobilité)
- Développement des compétences nécessaire à la mise en place d'un projet structurant de l'entreprise.

De même, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs.

Par ailleurs nous pouvons citer d'autres conditions qui peuvent développer l'éfficience de la formation à savoir :

- une formation du collaborateur dans et par l'évolution du travail.
- une plus grande lisibilité de l'évolution des métiers.
- une plus grande modularisation et personnalisation des actions formations.
- une plus grande implication des salariés dans leur formation.
- une plus grande implication de la hiérarchie directe dans la formation grâce à du tutorat
- utilisation de nouveaux moyens pédagogiques (multimédia, formation à distance…).

Les objectifs visés par une mise en place d'un plan de formation efficace seront principalement **:**

- L'accompagnement de reconversions lourdes (Ex : dessinateurs confrontés à l'introduction de la PAO),
- L'accroissement de la mobilité interne par proximité de compétences
- Aider à la reconversion des populations très peu qualifiées.

Le plan de formation peut donc devenir une partie intégrante de la GPEC. Il fait partie de l'éventail d'action que l'entreprise peut entreprendre en réponse à la détection de décalages entre ressources actuelles et besoins futurs.

4.1.2/GPEC ET MOBILITE :

Le terme de mobilité est un terme ambigu et comportant plusieurs sens. Il est un terme assez péjoratif pour les collaborateurs, car évoquant souvent pour eux le licenciement ou la précarité.[137]

Les formes de mobilité les plus fréquemment envisagées sont[138] :

4.1.2.1/ La mobilité professionnelle ou horizontale:

Elle correspond à un changement de métier ; ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.

4.1.2.2/ La mobilité d'environnement ou géographique :

Elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation ; le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable.

4.1.2.3/ La mobilité catégorielle ou verticale :

Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

Au-delà de ses différentes formes, la mobilité vise en fait 4 objectifs :

1/Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire).
2/Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
3/Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise.
4/ Permettre un redéploiement des ressources, bien sûr le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins.

Ce 4ème objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi.

Ainsi, par ses objectifs, la mobilité fait parti, avec la formation, des actions pouvant être mises en place en réponses aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs (Donc servir la GPEC).

Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la

[137] Alain Labruffe, pour une strategie durable et adaptable, Editions afnor2008
[138] LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les Salariés

mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

En bref, mobilité et formation sont donc les réponses possibles des entreprises pour s'adapter aux changements environnants futurs. Mais l'entreprise possède aussi d'autres types de réponses au développement des compétences : le recrutement permet d'apporter des compétences inexistantes dans l'entreprise, et difficilement transférables ; la réorganisation du travail permet aussi de répartir la compétence sur un mode donné. L'entreprise peut donc adopter des solutions composées d'une ou plusieurs de ces actions.

4.1.3/ GPEC et Recrutement

4.1.3.1/Le recrutement en bref.

Le recrutement est une politique qui consiste à rechercher de nouvelles compétences humaines par le biais du recours à du personnel déjà dans l'entreprise (recrutement interne) ou par l'embauche de personnel extérieur (recrutement externe).

Tout recrutement doit être précédé d'une phase d'identification du besoin en personnel, Ce besoin peut naître suite :

– Au départ d'une personne en place sur un poste de travail

– À un départ définitif (retraite);

– À un départ temporaire (maladie, grossesse, congé de formation, congé sabbatique) ;

La phase de définition du besoin et du profil de poste est indispensable, pour adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

Avant de lancer la procédure de recrutement, il est donc nécessaire de mener une analyse qui permette de repérer le besoin, définir le poste et ses missions.

Après avoir défini le besoin, il faut en premier lieu prospecter le marché du travail avec des moyens adaptés au profil recherché. Ces moyens peuvent être des annonces, le recours à des associations d'anciens élèves, à des cabinets de recrutement…

Ensuite, il faut sélectionner la meilleure candidature de façon à recruter le candidat le plus apte à l'emploi à pourvoir. Cette sélection peut se faire par différentes méthodes, souvent utilisées simultanément. Il peut s'agir de l'analyse du curriculum vitae et de la lettre de motivation, de tests psychotechniques et professionnels, d'entretiens, par exemple.

Enfin, à l'issue de la procédure de sélection, il faut accueillir et intégrer la nouvelle recrue.

4.1.3.2/Recrutement et GPEC

La GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité, de façon à ce que l'entreprise soit apte à suivre les mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel au niveau « quantitatif » car il permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit. Il permet également un apport « qualitatif » en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise.

Par ailleurs, La GPEC peut aussi servir comme outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste. La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser.

4.1.4/ GPEC et évaluation des compétences:

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui " chasse " les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.

L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

Aussi, dans une demarche GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées à ceux-ci, l'entreprise va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences

requises et celles disponibles afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action visant à réduire ces écarts. Le schéma 4 illustre bien la définition générale de l'acte d'évaluation dans un système de GPEC (Lecœur, 2008).

L'outil phare pour mener cette phase de contrôle est sans aucun doute l'entretien d'évaluation, générateur à la fois d'espoir, d'angoisse mais aussi de désillusion parfois. Même s'il est souvent perçu comme une obligation RH, il ne faut pas oublier que cet outil est à la base dédié au management et au pilotage des équipes.

Cet entretien peut revêtir diverses formes, comme par exemple l'Assessment Center (série d'épreuves qui peuvent être rencontrées dans le cadre de l'activité de l'entreprise), le 360 ° (outil plutôt à destination des managers et cadres), ou encore le test (Lecœur, 2008). Dans tous les cas, l'entretien d'évaluation se retrouve au centre des préoccupations économiques et humaines : c'est une occasion de dialoguer (entre le collaborateur et son manager) afin de mieux détecter et appréhender la motivation de chacun. Cette pratique se justifie par le fait que pour diriger, il faut connaître les hommes et pour les connaître, il faut nécessairement les écouter (Detoeuf, 1996).

L'évaluation est donc très clairement le moteur d'un système GPEC dont les principaux acteurs sont, bien sûr les salariés mais aussi les managers. Il s'agit d'une rencontre durant laquelle s'expriment les deux parties afin de concilier aspirations personnelles/professionnelles et exigences de l'entreprise (Lecoeur, 2008)

La démarche compétence s'inscrit donc bien dans une philosophie d'engagement réciproque et d'écoute mutuelle (Defélix & Retour, 2003).

Conclusion du chapitre:

Dans ce chapitre nous avons aborner la demarche de la gestion previsionnelle des emplois et des competences dans toute sa dimension, en tentant d'expliquer tout d'abordset d'une facon breve, la signification des deux notions clé qui la compose à savoir, les notions d'emploi et compétence,

De ce fait, et comme nous le savons, sans des ressources humaines performantes et motivées, l'entreprise ne peut mener à bien sa stratégie et être efficiente.

Les compétences humaines constituent une ressource stratégique clé, source d'avantages concurrentiels durables. Il convient de donner une importance toute particulière à la gestion de cette ressource afin qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, a cela il est indispensable de partir d'une évaluation des besoins en ressources humaines pour que celles-ci puissent être un facteur de réussite.

Il s'agit d'abord de mener un diagnostic qui permette de vérifier que l'effectif, c'est-à-dire le nombre de personnes composant le personnel de l'entreprise, est en mesure de couvrir les besoins en termes :

– quantitatifs (en termes d'emplois),

– et qualitatifs (au niveau des compétences).

Ce sont les hommes dans l'entreprise qui sont à l'origine de la création de valeur, ce sont eux qui prennent les décisions et déterminent la bonne marche de la firme.

Les ressources humaines sont une source de richesse de trois natures :

– les savoirs : connaissances d'un domaine déterminé validées par une qualification ;

– les savoir-faire : capacité à mettre ces savoirs en application dans le travail ;

– les savoir-être : aptitude à évoluer dans un contexte de travail et face à une situation.

Cet ensemble de richesses humaines peut être développé par l'entreprise pour favoriser la création de valeur.

À partir du diagnostic des ressources humaines, il est possible de mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui devienne un support de l'action stratégique.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui permet d'ajuster les effectifs aux besoins de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des mesures facilitant l'adaptation des ressources humaines à l'activité à long terme en prévision des évolutions de l'environnement et de la stratégie.

Il s'agit de s'adapter aux besoins détectés lors du diagnostic par la mise en place de politiques de recrutement, de réduction des effectifs, de flexibilité du temps de travail,, de formation professionnelle..

CHAPITRE III: Le Développement des Compétences

Section 1 : Le Développement des Compétences dans l'entreprise

Section 2 : Les Axes de Développement des Compétences

Section 3 :Le Processus de Développement des Compétences

Section 4 : La Conception et la Mise en œuvre du Programme de Développement des Compétences

Conclusion du chapitre

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Chapitre III : Le Développement des Compétences

Section 1 : Développement des compétences dans l'entreprise

1.1/Introduction :

Quels que soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur quali fication initiale,les employés,les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des**(choses)** nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige à avoir des relations interpersonnelles inédites.

En effet, le développement des compétences repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habiletés, attitudes et comportements des employés essentiels à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences et objectifs de l'organisation.

Le développement des compétences est donc ou devrait être une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie,ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières peut être, en elle-même, grâce à une mobilité bien gérée, génératrice de compétences nouvelles.

Par ailleurs, le processus de développement des compétences consiste à livrer régulièrement des challenges aux collaborateurs pour leur permettre de se remettre en cause. La gestion des compétences oblige donc une DRH et une DG à être elles-mêmes talentueuses, pour trouver des parcours et des opportunités de carrière.En effet, les collaborateurs sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences.Dans certains cas, les entreprises et au dela des plans de formation procèdent au développement de leurs compétences par de nouvelles mises en situation au travers des changements de fonctionnement et de projets,donc le développement des compétences appelle ainsi une prise de risque des dirigeants qui doivent accepter la mise en œuvre permanente de nouveaux projets pour permettre aux collaborateurs d'exercer leurs savoirs et qualités (*pour mieux cerner les meilleures compétences*).

1.2/Developpement des Competences dans L'entreprise :

Plus precisemement, l'intérêt pour le développement des compétences repose sur une approche du personnel en termes de capital humain. On désigne ainsi l'ensemble des connaissances et du savoir-faire que possède une population.

De l'investissement dans ce capital sont supposées dépendre la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise,

C'est pour cela que le principal centre de coûts pour les organisations, serait le capital humain, ce capital qui revêt une importance cruciale, il peut faire la différence entre le succès ou l'échec de la stratégie de croissance à long terme d'une entreprise. Il est aussi le principal potentiel de développement difficilement imitable qui permet de se positionner de manière efficace face à la concurrence.

Selon la Synthèse d'un des articles de Jean Jacques Rosa (Professeur de Sciences Politiques), en traitant cette question évoque que pour l'économiste :

« Le développement des compétences » se définit comme «L'accumulation du capital humain[139].»

Cette accumulation est aussi importance que l'investissement matériel et que l'accumulation du capital technique.

De ce fait, la croissance de la majorité des pays développés fait ressortir que la part du capital humain est aussi importante que la part des investissements matériels dans cette croissance.

La résolution des problèmes importants que connaissent la plupart des pays, et notamment la croissance de leurs économies, doit passer inévitablement par l'adaptation du capital humain, donc des compétences.

Conscientes de cette réalité les organisations doivent désormais penser « compétence » dans leurs managements, qui en gros signifie d'abord[140] :

1.2.1/ De donner la priorité aux investissements de compétence :

Sachant qu'un investissement de compétence est l'ensemble des dépenses qui tendent à accroître les compétences de l'entreprise, comme par exemple :

[139]Jean jacques Rosa), synthese article DeveloppementDes Competences et Richesse Des Nations, 2004, D'apres les cours donnés par le Pr A.Bendiabdellah, Université de Tlemcen.
[140] Idem

- L'investissement d'information relatif a l'inventaire et l'évaluation permanente des compétences dont l'entreprise dispose et de celles qui lui font défaut.
- La formalisation des savoir-faire afin de permettre la capitalisation et la transmission des compétences de l'entreprise.
- L'amélioration des recrutements, orientée vers l'acquisition des competences.
- La formation des hommes et la gestion formatrice des carrières

1.2.2/ Ensuite, construire inlassablement des routines et les remettre sans cesse en cause :

Il est entendu que la compétence passe inévitablement par la routine des méthodes, des procédures, et des activités, ce qui permet de réaliser une économie des moyens et une régularité des résultats.

Mais penser compétences c'est:

- A la fois construire des routines et les remettre en cause.
- Mettre en avant la rigueur, la discipline, l'ordre et chasser tout risque, toute hésitation et toute perte de temps.
- Élaborer sans cesse des procédés minutieux.
- Être capable de remettre en cause toutes les organisations de travail afin de les remplacer par de meilleures et de plus efficaces.
- Enfin penser compétences c'est concentrer le maximum de créativité dans les nouveaux créneaux.

1.2.3/ Et, enfin faire du temps un allier de l'entreprise :

Il s'agit de saisir toutes les opportunités, qui s'offre a l'entreprise dans une période donnée car il arrive que l'entreprise passe a coté de ses chances comme par exemple : perdre une part de marché du fait qu'elle n'est pas prête pour le conquérir pour faute de stratégie de ressources humaines (absence de compétences valable etc.….).

1.3/L'importance du Développement des Compétences :

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Elle l'est également pour les entreprises qui doivent intégrer en peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.

Ainsi, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs:

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières, ou dans le cadre d'une vision strategique(GPEC).
- Combler les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur.

L'efficacité du développement des connaissances peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation. De plus, l'acquisition d'habiletés transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel. Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

En général, le terme formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. Quant aux termes perfectionnement et développement du potentiel, ils renvoient à l'amélioration des connaissances, qui permettra un meilleur accomplissement du travail.[141]

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formation de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

Alors que la gestion stratégique sert à préciser le contexte général du développement des compétences, l'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à définir les besoins organisationnels. Ainsi, l'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes qu'on cherchera à combler grâce à un programme de formation. Par ailleurs, la formation d'une main-d'œuvre polyvalente facilite à l'organisation la redéfinition des tâches et l'affectation du personnel aux postes ainsi modifiés. Pour avoir à sa disposition toutes les compétences dont elle a besoin, l'organisation peut soit recruter à l'externe, soit former ses employés. Le recrutement externe entraîne non seulement des dépenses, mais il réduit les possibilités de promotions internes, qui

[141] Fernagu solveig, Du Travail Et Developpement Des Competences, Edtions L'Harmattan 2007, p.46

constituent des stimulants pour le personnel. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont élaboré un programme de développement des compétences en fonction à la fois des postes actuels et des postes futurs.

Par ailleurs, le développement des compétences est étroitement lié au processus d'intégration: il réduit en effet le temps nécessaire à un employé pour s'adapter à ses nouvelles fonctions.

Il faut accorder une certaine forme de reconnaissance à toute activité de développement des compétences, car les employés ne sont pas nécessairement enclins à améliorer leur rendement à leurs frais. Les stimulants, pécuniaires ou non pécuniaires, sont utiles non seulement pour s'assurer de la participation des employés au programme, mais également pour retenir les employés compétents courtisés par les concurrents.

Section 2 : Les Axes de developpement des compétences

2.1/Les axes de développement des compétences :

Les principaux axes de développement des compétences que nous allons voir sont :

- Développer au sein de l'entreprise un management de réelle proximité, qui sache être à l'affût des possibilités d'évolution des compétences et des motivations de chaque salarié.
  Le manager doit être le « premier RH », celui qui détecte et développe les compétences de ses collaborateurs. Il doit donc être lui même choisi, formé et évalué sur cette compétence managériale.

- Organiser l'ouverture permanente des espaces de travail dans lesquels ces compétences vont émerger, ceci à travers les pratiques de mobilité, de formation et de promotions,

  Il es a *noter* que les pratiques qui ne répondent pas aux attentes des nouvelles classes d'âge (jeunes détenteurs de diplômes) voulant disposer en permanence d'espaces de progrès et de développement de leurs compétences, présentent deux risques :

  - Départs de l'entreprise entraînant l'appauvrissement de son capital humain.
  - Démotivation, désengagement et démobilisation des salariés limitant ainsi la performance.

- Permettre l'expression mesurable de ces potentialités dans la considération objective de la performance. L'exigence de mesure, omniprésente dans les entreprises et de plus en plus dans la fonction RH, s'impose tant pour la performance que pour le potentiel.

- Autoriser le déploiement des désirs d'évolution exprimés par les personnes de l'entreprise. Ceci signifie prendre en compte les aspirations des salariés en leur offrant des perspectives internes, si le contexte le permet, ou externes lorsqu'elles ne sont pas compatibles avec les activités actuelles et futures de l'entreprise (formation en dehors de l'entreprise)

- Accompagner les encadrants dans leur appréciation des performances et potentiels de leurs collaborateurs. Le rôle clé des managers nécessite le développement de leurs compétences managériales et en particulier de leur capacité à évaluer la performance et le potentiel.

Enfin, pour essayer d'organiser toutes ces pratiques de management des compétences, il est fondamental de :

- Révéler les potentiels ;
- Les développer tous (à tout niveau et dans chaque catégorie de salariés) ;
- Rechercher en permanence des potentiels nouveaux qui vont pouvoir s'exprimer dans l'entreprise.

Cela nécessite de savoir questionner, reformuler régulièrement une vision anticipatrice des besoins et potentialités dans l'organisation.

Le recours parfois à des compétences externes dans le recrutement, dans la formation, dans l'évolution des organisations, dans l'accompagnement ou le coaching, est nécessaire. Il exige pour réussir un haut niveau de confiance entre le commanditaire interne (entreprise) et le partenaire externe. Cette confiance se bâtit dans la durée, dans le vécu d'expériences communes, dans des échanges de qualités qui seuls permettent d'établir un positionnement respectif clair, et peut faciliter la lucidité des analyses, des diagnostiques et permet la bonne mise en perspective par l'intéressé lui-même des initiatives qui sont prises à son égard.

L'aller-retour poste/personne constitue un fondamental de la gestion des ressources humaines. Le recours à l'extérieur est particulièrement pertinent pour amplifier l'expression objective des désirs des personnes, avec une mise en recul objective et spécialisée, que n'autorise pas toujours la relation hiérarchique. La mise en rapport avec l'extérieur permet l'ouverture d'autres voies d'évolution qui peuvent être réorientées à l'intérieur de l'organisation.

Le processus d'apprentissage et de développement qui se traduit par la réalisation du potentiel de développement suppose souvent un accompagnement et un soutien de formateurs ou de coachs, et il s'inscrit dans une démarche de gestion des parcours Professionnels.

Dans cette vision des choses, et comme suit nous allons essayer de développer les notions de développement de carrière, la planification de la succession, le coaching, le mentorat et enfin la formation (l'axe essentiel de notre problématique),

2.2/Les Différentes Formes de Développement des Compétences :

Parmi les différentes formes de développement des compétences, que nous allons traiter ici sont : la formation, le développement de carrière, la planification de la succession, le coaching, le mentorat, et la formation.

Pour commencer, nous allons d'abord définir la carrière, la gestion des carrières et le système de gestion de carrière, ensuite présenter ses pratiques et son importance.

2.2.1/La Gestion des carrières :

2.2.1.1/Définition de la carrière :

«La carrière » peut se définir comme une séquence d'emplois qu'un individu occupe au cours de la vie au travail[142].

C'est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active[143].

2.2.1.2/Définition de la gestion des carrières :

L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences.[144]

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines, elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter des compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

Une politique de gestion des carrières permet à chacun des salariés de continuer à progresser dans le cadre d'une évolution construite et cohérente. Elle adapte les Différents programmes de formation continue aux profils et aux aspirations de chacun.[145] D'abord:

[142] Guérin G et T. Wils,« La carrière, point de rencontre des besoins Individuels et organisationnels », Revue de GRH, 1993, vol 5/6, p 13-30.
[143] AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2000, p. 77.
[144] Lakhdar Sekiou, Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, DeBoeck Supérieur, 2001, p 367.
[145] MBA MRH – « Marketing Social - Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de Segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ? » Université Paris – Dauphine, 2007 p.30.

- La gestion des carrières est un concept global elle comprend :
  - ✓ La planification de la carrière ;
  - ✓ La planification de la relève ;
  - ✓ La dotation interne ;
  - ✓ Le recrutement ;
  - ✓ La gestion des départs.
- Elle comporte une dimension individuelle et une dimension organisationnelle ;
  - ✓ La dimension individuelle :

  L'autoévaluation (forces, faiblesses, intérêts, valeurs, etc.), l'analyse des possibilités de carrière et le plan individuel de carrière.
  - ✓ La dimension organisationnelle :

  Elle permet d'harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court et à long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrières.
- C'est aussi un processus (planification, mise en œuvre puis évaluation) délibéré permettant a l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences ;
- Elle détermine les objectifs de carrière, les actions de développement ainsi que les étapes de réalisation et des échéanciers.

2.2.1.3/Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. De nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation que la gestion des carrières permet de combler.[146]

1) Pour les individus :

- ¦Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
- Pouvoir développer leurs compétences.
- S'intégrer dans l'entreprise, être considéré comme des membres à part entière de celle-ci.
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.…).
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

[146] Guérin G et T. Wils, Op cit page 30

2) Pour l'organisation :

- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
- Améliorer sa flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer sa culture.
- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs (organisation)

2.2.1.4/Les étapes du processus de la gestion des carrières :

Le processus de gestion des carrières comprend trois étapes à savoir[147]:

- **Etape 1** : ***La planification des carrières :***

Elle consiste à informer les employés des possibilités de carrière existantes dans l'organisation, puis à élaborer un plan de carrière qui puisse répondre à leurs attentes et à leurs aspirations Ces possibilités sont résultat du recensement et d'analyse de deux composantes : individuelle et organisationnelle.

- **Etape 2** : ***la mise en oeuvre du plan de carrière :***

Elle consiste, d'une part, à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière et d'autre part, à mettre en application des pratiques organisationnelles qui visent à aider les employés à orienter leur carrière (programmes de formation, mentorat, rotation d'emplois).

- **Etape 3** : ***L'évaluation du processus de gestion des carrières :***

Elle consiste à en établir la pertinence et l'efficacité. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main-d'oeuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

2.2.1.5/Le système de gestion des carrières :

Le système de gestion de carrière peut varier du fait de la diversité des populations, des métiers et des entités, mais il repose toujours sur les éléments fondamentaux que sont :

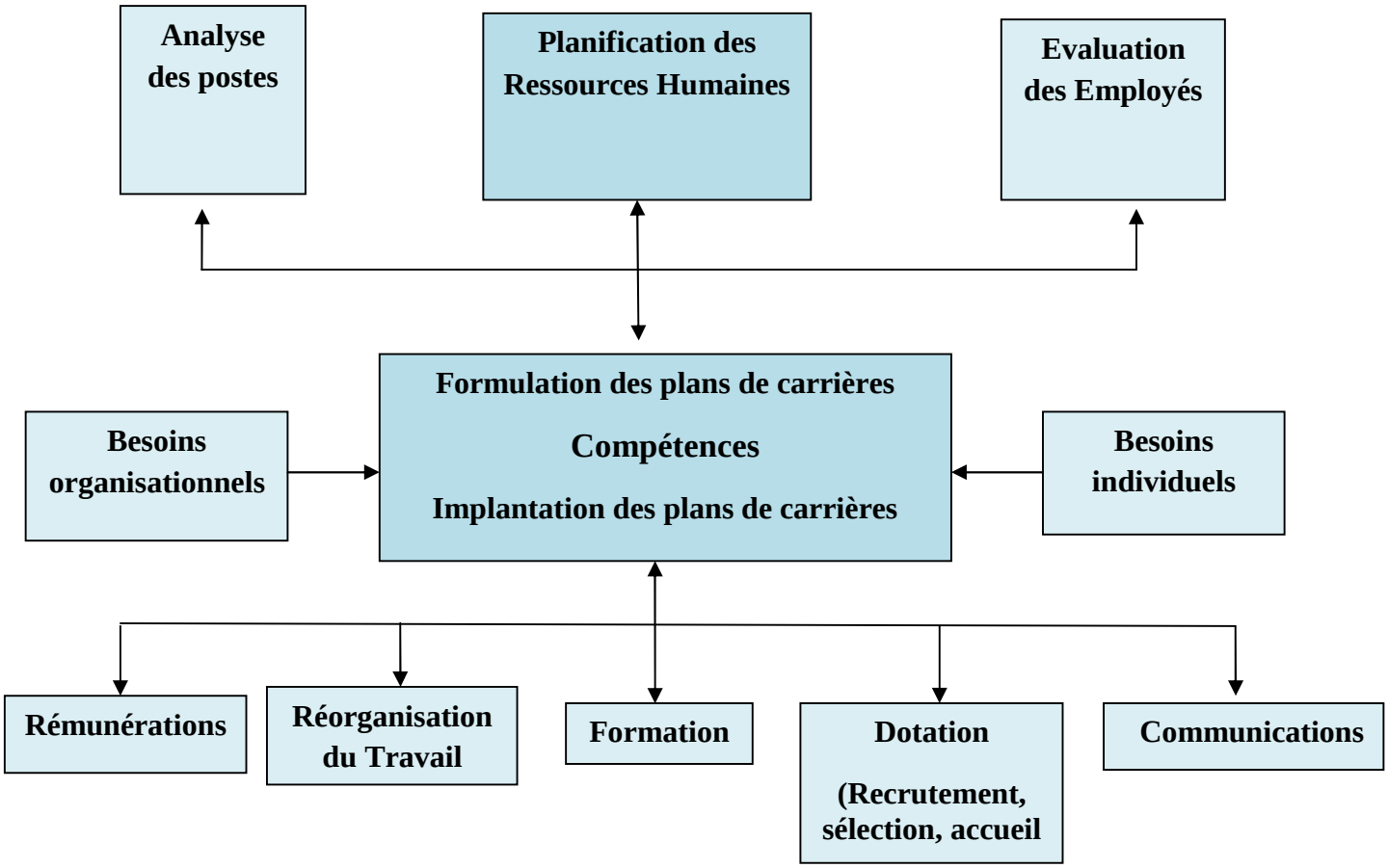
- L'évaluation ;
- Un dispositif d'échanges et de réflexion concertée entre les différents acteurs pour déterminer les orientations prévisionnelles, au travers des entretiens de carrières et des comités de carrière.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[147] Yeves Emry, FrançoisGonin, Gérer les ressources humaines, 3ème édition, PPUR presses polytechniques, 2009, p 96.

Ainsi, nous proposons en ce qui suit un exemple schématisé d'un système de gestion de carrières.

Schéma n°15: Le système de gestion des carrières[148]



Source : ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004, p.289.

Il est à noter que la formulation des plans de carrières se fait en fonction des besoins organisationnels et individuels et de la planification des ressources humaines ensuite on procédera à l'implantation des plans de carrières.

2.2.1.6/Typologie des pratiques de gestion des carrières :

Les auteurs Guerin et Wils[149] ont élaboré une typologie des pratiques de carrière et une autre des activités de carrière. Etant donné les différents sens que l'on donne au système de carrière, les auteurs ont décidé d'utiliser une définition étroite, C'est à dire

[148] ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004, p.289.

[149] GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse , in BLOUIN (R.) : «25ans de pratique en relations Industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowa,1990.

qui exclut les autres activités de la gestion des ressources humaines telle que la formation.

Tableau n°30 : La typologie des pratiques de gestion des carrières[150]

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide au processus individuel	Aide à la planification individuelle de carrière	Aide a la résolution des problèmes individuel de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Control des carrières

Source : GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992, p. 51.

D'après le tableau, les pratiques de la gestion des carrières comprennent : la planification des carrières, la mise en œuvre des carrières et l'évaluation des carrières.

Ces pratiques visent spécifiquement le développement de carrière dans l'établissement d'une filière de compétence et d'habilités des employés qui permet non seulement à l'employé de diversifier ses tâches en occupant d'autres postes de travail, mais permet aussi à l'organisation de palier différentes situations tel que le manque de personnel (la polyvalence).

Tableau n°31: La typologie des activités de la gestion de carrière[151]

Attitude de l'employeur en matière de carrière	Finalité de l'activité	
	Opérationnelle	Prévisionnelle
Attitude d'autorité	-Politique de promotion interne -Règlements de mobilité et critères de mobilité -Conception de filières d'emploi -Formation des gestionnaires en matière de carrière	- Prévision des besoins d'emplois -Plan de relève -Gestion des haut-potentiels -Evaluation du potentiel par les superviseurs

[150] GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992, p. 51

[151] TOUGAS (E) : L'impact de gestion des carrières sur les individus dans un contexte de décroissance organisationnelle : le cas des fonctionnaires de l'administration publique canadienne, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M.Sc.) en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 2001, p. 21.

Attitude de réconciliation	-Affichage de poste -Appariement d'emploi (Job Matching)	-Plan de relève - Pratique du « Mentorat »
Attitude d'aide	-Information sur les individus (tests d'intérêt) -Conseil sur les problèmes de Carrières -Communication (centre d'information sur les carrières) -Guide d'auto-évaluation -Atelier de discussion sur les Carrières.	- Information sur le potentiel -Centre d'évaluation -Atelier de stratégies individuelles de carrière(ou atelier de carrière)

Source : TOUGAS (E) : L'impact de gestion des carrières sur les individus dans un contexte de Université de Montréal, Montréal, 2001, p. 21.

2.2.1.7/Importance de la gestion des carrières :

Avec l'arrivée des jeunes, la scolarité accrue, la féminisation du personnel, la diversité des employés, la raréfaction des talents dans le marché du travail et la mondialisation des affaires, de nouvelles nécessités et de nouveaux enjeux apparaissent à l'horizon a savoir[152] :

- Offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance et de développement.
- Tracer des plans de gestion des carrières au sein des entreprises tout en respectant des critères d'équité (non-discrimination) et de transparence.
- Faciliter l'équilibre travail-famille et gérer des carrières à l'international.
- Eviter la désuétude des meilleures compétences et stimuler leur renouvellement.
- Disposer d'un personnel motivé, compétent, voir talentueux.

Aussi il es a *noter* que la gestion de carrière représente une aide à la planification individuelle et organisationnelle en matière de développement des carrières. Elle veille à harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court, moyen et long terme par une mise en commun de plan individualisés de carrière, a cela nous nous permettant alors de distinguer deux approches :

1/ L'approche participative: qui repose sur un rôle actif de l'employé (exemple : parrainage par un mentor)

[152] Encyclopédie des ressources humaines 2ème édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2006, p. 257

2/ L'approche directive : qui est davantage déterminée par les besoins de l'organisation (Ex : identification des individus à haut potentiels « les talentueux », plan de relève).

2.2.2/La Planification de la Succession :

Nous allons définir la planification de la succession, donner les indicateurs du besoin d'un plan de succession et la démarche de son élaboration, ainsi que les avantages du plan de succession.

2.2.2.1/Définition :

La planification de la succession est la procédure qui garantit que l'organisation a suffisamment d'employés qualifiés pour répondre à ses objectifs stratégiques, qui décèle qui sont les employés essentiels ou ceux qui ont un fort potentiel, et qui perfectionne leurs compétences pour les amener à occuper des postes plus importants à l'avenir.

Les entreprises perdent un nombre significatif de cadres supérieurs et d'employés des postes essentiels en raison de leur départ à la retraite. Dans de nombreux cas, les cadres moyens ne sont pas prêts à assumer les fonctions de leurs supérieurs et les autres employés ne sont pas suffisamment qualifiés pour occuper les postes clés, car ils ne possèdent pas les compétences, les connaissances ou l'expérience nécessaires[153].

De nombreuses organisations admettent que leurs employés contribuent beaucoup à leur succès et qu'ils leur offrent un avantage concurrentiel pourtant, la majorité d'entre elles n'ont pas de planification ou de procédure en place pour garantir que leurs employés costitueront toujours un avantage dans le futur, quand les départs à la retraite et le taux de roulement les obligeront à remplacer les employés essentiels.

Ainsi, la planification de la succession, est une procédure officielle que l'organisation utilise pour déterminer quels sont les postes clés et les employés qui ont le potentiel d'occuper ces postes, après le départ éventuel de leur titulaire actuel. En général, le plan de planification précise si la relève potentielle est prête dès maintenant ou indique les compétences, connaissances ou expérience spécifiques que, d'après l'entreprise, l'employé devrait acquérir avant de pouvoir accéder au poste.[154]

---

[153] Dominique Casanet, Management de l'entreprise familiale, Editions Robert Jauzé, Mai 2004,page 40

[154] D'aprés un article duConseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement, planification de la relève, 2015 site web : http://www.supplychaincanada.org/fr/DVRH-planification_de_la_releve

Il est difficile de parler de gestion des successions sans une compréhension claire de l'orientation future de l'entreprise. Le processus doit donc être directement lié à la planification de l'entreprise.

Un plan de succession efficace permet d'identifier les meilleures competences et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Les arguments en faveur d'un plan de relève solide sont irréfutables :

- Il est difficile de recruter des collaborateurs chevronnées ;
- Recruter coûte cher, voire très cher en cas d'erreur de « casting ».
- Des difficultés surviennent lorsque les agendas de l'entreprise et du personnel ne correspondent pas, ou lorsque les competences recherchés restent introuvables.

Le plan de succession devrait être focalisé sur les positions de senior management, commençant par le top de l'organisation (avec une attention portée sur le CEO « Chief Exécutive Office » et/ou le directeur manager) et allant jusqu'au moins six ou sept niveaux en bas. Il n'est pas nécessaire d'aller plus bas aux positions de chefs de groupe du moment que celles-ci sont plus fluide à gérer[155]

2.2.2.2/Les indicateurs du besoin d'un plan de succession

Il existe plusieurs indicateurs que nous résumons par les points suivants :

- Haut pourcentage de seniors compétents capable d'aller en retraite dans un futur proche (les trois à cinq ans à venir) ;
- L'organisation n'arrive pas à répondre aux pertes soudaines des meilleures compétences.
- Le temps du cycle traditionnel pour trouver des replacements pour les positions clés est inconnu, ou prend longtemps.
- Difficulté de trouver des gens prêts à être promus.
- Complaintes sur les décisions de promotions faites de manière injuste (inéquitable).
- Le coût de roulement est très important.

2.2.2.3/La démarche d'élaboration d'un plan de succession :

Pour cette demarche, nous nous basons sur les outils suivants:

1. L'établissement des descriptions de postes pour identifier les postes stratégiques, les compétences clés pour l'entreprise.

[155]BLEAKLEY (W), Somerville, rapport 2006.

2. L'évaluation des collaborateurs, au travers des entretiens d'appréciation pour identifier et/ou confirmer qui possède des compétences clés (les savoir-faire particuliers bien spécifiques, liés à l'expérience, connaissances rares sur le marché, …) dont l'entreprise a besoin pour se différencier, se démarquer ;
3. L'analyse des pyramides des âges, des départs en retraite pour identifier qui part et à quelle échéance.

La fonction Ressources Humaines qui a une connaissance transversale de l'entreprise va piloter la démarche et construire le plan de succession avec les responsables de départements.

Les responsables de départements, avec les ressources humaines, construisent le plan de succession pour leurs postes clés en respectant les principes ci-après :

- Un successeur peut être un collaborateur d'un autre département que celui où se trouve le titulaire qu'il est appelé à remplacer ;
- Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs potentiels ;
- Le manager concerné s'engage à recruter le successeur inscrit en numéro un ;
- Un même nom de collaborateur ne peut être désigné comme successeur dans plus de deux positions.

Ils mentionnent les compétences à acquérir pour assurer le remplacement et les formations ou les moyens à mettre en œuvre pour acquérir ces compétences. Ils prévoient également un délai de disponibilité.

Aussi, dans ce cadre la fonction Ressources Humaines est appelée a consolider l'ensemble des plans de succession des départements ou services.

Ainsi le résultat de cette opération est présenté à la Direction qui l'approuve ou le modifie et tranche en cas de conflits entre départements ;

Enfin les décisions de la Direction seront transmises aux responsables des départements pour application.

Pour être opérationnel et éfficace, le plan de succession, se limite aux postes clés et doit évoluer et être remis à jour tous les six mois et lors de tout changement de structure ou réorganisation et doit être cohérent avec le résultat des appréciations.

2.2.2.4/Les avantages du plan de succession :

Les avantages qu'on peut tirer d'un plan de succession si celui-ci est bien fait, sont les suivants [156]:

1/ Il améliore l'allocation des ressources internes :

- Activités de recrutement bien ciblées ;
- Identifier les besoins de recrutement externe ;
- Adapter les programmes de formation.

2/ Il réduit les vacations intenses dans les positions critiques de l'organisation :

- Productivité non-interrompue ;
- Continuité du leadership.

3/Il s'intéresse a l'alignement stratégique de la main d'œuvre :

- Planification de carrière ;
- Evaluation des buts de l'organisation et ceux des employés.

4/Il facilite la communication et le Knowledge Management :

- prévoir et organiser la transmission des savoirs.

5/ Il représente un potentiel pour augmenter le taux de rétention, par :

- l'établissement d'une échelle de carrière ;
- créer une succession « line-of-sight ».

2.2.3/Le Coaching

Nous allons d'abord définir le coaching ensuite expliquer l'action du coaching.

2.2.3.1/Définition :

Un concept en évolution, le terme anglais « coach » est apparu récemment aux Etats-Unis dans le sport de haut niveau, il signifie « entraîneur » ; quoique le métier de coaching est ancien : c'est un processus socratique, Socrate était connu pour l'exercice de la maïeutique, soit l'art d'accoucher les esprits : par des questions il faut amener l'esprit de son interlocuteur à penser par lui-même.

Le concept de coaching a ensuite fait son apparition, et s'est largement développé en entreprise, répondant à une demande de cadres dirigeants soumis à une pression de plus

[156] Lois Webster, Best Practices of Talent Management and Succession Planning, Submitted by Trade Press Services November 2008.

en plus croissante.

Le coaching, n'es ni thérapie, ni formation, il est une forme spécifique d'interaction entre un sujet (le coaché), son environnement et un tiers (le coach), au-delà d'un simple phénomène de mode, le coaching permet de dépasser la double injonction d'épanouissement personnel et d'intégration sociale à laquelle sont soumis les salariés.[157]

Les professionnels du coaching s'en tiennent cependant à une application professionnelle. Selon eux, le coaching est l'accompagnement et le soutien d'une personne pour le développement de ses potentiels et de ses savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels clairs et mesurables. Son but est de révéler les meilleures compétences. Le postulat de base est que la personne ou l'équipe en question a tout en elle, mais il faut le lui révéler. ».

2.2.3.2/L'action de coaching :

De plus en plus de managers souhaitent affiner leurs compétences par des formations sur mesure. Ils font donc appel à des coachs, afin de permettre à chacun de réussir et d'atteindre ses objectifs, de conduire ses projets et d'obtenir la reconnaissance de tous.

Le rôle du coach consiste à accompagner les dirigeants, les cadres, les équipes et les organisations dans le développement de leur potentiel et de leurs performances professionnelles. Le coaching permet, en fait, de rendre les individus autonomes.

Il faut savoir, en effet, qu'un coach ne donne pas de conseils en se substituant à la personne coachée, ni ne délivre un savoir comme un formateur. Dans sa démarche, un coach s'appuie en fait sur des fondements théoriques, mais aussi sur son expérience. Certains d'entre eux ont une formation initiale en psychologie et se recentrent ensuite sur le management. D'autres ont été managers, ce qui leur a donné quelques compétences techniques. En général, ils ont en plus suivi une formation spécialisée[158].

L'intervention d'un coach est structurée en adoptant plusieurs phases a savoir

- poser des objectifs.
- analyser précisément la situation professionnelle pour en tirer des options d'évolution.
- prendre des décisions d'action.

[157] Martine Brasseur, Le coaching en entreprise, Editions Dunod, 2009, page 15

[158] Danielle pettersson, Guide pratique du coaching interne, Editions Gualino 2005, page27

- adopter un plan d'action.

Mais le coach n'a pas vocation à assister son coaché dans une relation de dépendance, au contraire, il doit le responsabiliser et construire avec lui des solutions, dans une relation d'interdépendance. Conseils et accompagnement sont ainsi délivrés lors de séances qui se déroulent généralement dans des endroits neutres et calmes et pendant le temps de travail.[159]

A chaque fin de séance, coach et coaché font ensemble le point sur ce qui a été appris lors de la séance et les actions à mener sur le terrain professionnel d'ici la rencontre suivante.

Les missions de coaching durent en général de quatre mois à un an. Il faut, néanmoins, savoir que le fait de faire appel à un coach coûte cher, ce qui explique également que le coaching reste plutôt destiné au « top management ».

2.2.4 /Le mentorat

Nous allons d'abords définir le mentorat, présenter son utilité pour les employeurs et pour les employés.

2.2.4.1/Définitions :

Le mentorat organisé de façon formelle, en programme, représente un mode de développement, d'apprentissage et de gestion des ressources humaines original et efficace. L'objectif visé concerne la plupart du temps le développement de la vie professionnelle, et selon l'organisation, vise parfois la gestion des talents, le développement des hauts potentiels, la planification de carrière, l'intégration de nouveaux professionnels ou de populations spécifiques etc.

Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa capacité de recul et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Le mentorat est aussi un processus d'éducation au cours duquel une personne aux compétences ou à l'expérience plus vastes sert de modèle à une autre, Il consiste à prodiguer enseignement, encouragement et conseils à une personne moins expérimentée pour favoriser le développement professionnel et personnel.

[159] Delivré.François, Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences, Editions Eyrolles, octobre 2013 page 15-18

-Le mentor est une personne d'expérience qui possède l'assurance et la sagesse l'incitant à valoriser le transfert de ses acquis à d'autres personnes moins expérimentées. Elle est donc motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de la vie professionnelle à un plus jeune ou un nouvel entrant…, afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs personnels et professionnels.[160]

-Le mentoré est une personne en recherche d'accomplissement personnel et professionnel, motivée à utiliser les connaissances, les expériences, les valeurs offertes par un plus expérimenté, afin que soit facilitée l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels

-**La relation mentorale** se caractérise par l'ouverture à l'autre, la réciprocité, la gratuité et le volontariat. Elle peut se développer ponctuellement mais aussi et surtout durablement, suffisamment pour accompagner et faciliter le vécu de transitions professionnelles, favoriser la réalisation de soi et contribuer au développement des deux personnes impliquées. Elle peut se développer dans le cadre de programmes formels, quand une organisation favorise ce mode d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Il est préférable qu'elle soit encadrée par des règles éthiques définies en fonction des objectifs visés.

2.2.4.2/L'utilité du mentorat pour les employeurs :

Les employeurs ont besoin d'employés prêts pour les tâches qu'ils ont à accomplir, capables d'offrir un haut rendement, ayant des connaissances élevées et faisant preuve d'engagement.c'est justement la que le mentorat peut aider les employés à acquérir ces qualités. Un mentor efficace noue des relations solides et durables avec ses mentorés. Dans de nombreux cas, la relation débordera des activités professionnelles. Par exemple, un mentor peut aider un mentoré à prendre conscience d'un problème lié à ses habiletés fondamentales et à résoudre ce problème lorsqu'il nuit à son rendement professionnel. Il peut s'agir d'un manque de confiance en soi ou d'une incapacité à concilier responsabilités familiales et professionnelles.

Le mentorat est particulièrement utile pour le soutien et la formation des nouveaux employés: il leur procure régulièrement des occasions de croissance, de soutien et de reconnaissance. Les programmes de mentorat peuvent s'avérer précieux pour le recrutement, le transfert de connaissances et le perfectionnement de la main d'œuvre.[161]

[160] Patricia Ravera, Le Mentorat en entreprise,Oser le developpement humain, article 2009-2010
[161]Pierre angel, Du coaching au mentoring, Editions Armand Colin, 2011, page69

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.2.4.3/L'utilité du mentorat pour les employés :

Un mentorat efficace aura de nombreux avantages pour les employés. Ceux-ci s'étendront tant au mentor qu'à son mentoré. Le mentorat peut [162]:

- Améliorer le rendement professionnel;
- Améliorer les connaissances professionnelles;
- Améliorer la connaissance des politiques et des procédures
- Augmenter la confiance en soi;
- Améliorer les compétences interpersonnelles;
- Améliorer les compétences en communication;
- Améliorer les compétences en planification et en organisation;
- Améliorer les compétences décisionnelles;
- Sensibiliser les personnes au fonctionnement des équipes;
- Favoriser l'engagement au sein de la collectivité;
- Favoriser des approches novatrices de la résolution de problèmes;
- Préparer un employé à de plus grandes responsabilités ou à une promotion;
- Créer des équipes solides.

A noter : ***le mentorat n'est pas*** :

- Du coaching : que le coach soit interne ou externe, il a réalisé un travail de développement personnel, est formé à la relation d'aide, bénéficie d'un lieu de supervision pour lui-même.
- Une substitution à la relation managériale en place, il en est un complément plus global

2.2.5/La Formation:

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources.[163]

[162] Gisele szczyglak, Guide pratique du mentoring: Développez l'intelligence collective, Editions Pearson, 2014, p.55

[163] Meignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101.

Toutes ces contraintes obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale.

Cette adaptation ne peut se faire que par la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement, car à l'inverse des sources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les sources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intégrant dans le produit et service vendu, mais qui en outre ne disparaît pas, au contraire enrichi le capital immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.

C'est à ce titre, que les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise, qui essaie en permanence d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recours à la formation ; qui considérée et reconnue jusqu'à lors comme l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, et qui permet ainsi aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

C'est dans ce sens que nous allons dans cette partie, aborder la notion de la formation d'abords la définir, puis essayer d'expliquer brièvement ses enjeux de différents points de vue, ses objectifs tant pour l'organisation que pour les salaries.**(**le plan de formation et son processus de mise en œuvre est exclu de cette partie puisqu'il sera developpé en detail dans la prochaine section**).**

2.2.5.1/ Définition :

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel[164].

Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.[165]

La formation du personnel est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur

[164] Michel Barabel, André perret, Le Grand Livre de la Formation, Dunod, Paris 2012, P.92
[165] THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2007, pp.175-189.

ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Elle est aussi une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan ou un programme préétabli et avec la participation des employés.[166]

2.2.5.2/ La formation au cœur des politiques RH des entreprises[167] :

On voit venir de plus en plus ce phénomène dans les entreprises, qui en réalité, prend considérablement de l'ampleur, surtout ces dernières années. Donc plusieurs raisons peuvent expliquer et défendre ce phénomène :

1/Premièrement :

-La mondialisation a permis aux entreprises de faire des expansions au-delà de leurs frontières nationales. Cette expansion a créé un besoins de recrutement énorme. Les entreprises qui ne sont pas apte à recruter ou former leurs employés pour accompagner leur croissance économique sont simplement menacées de disparition. La concurrence mondiale sur les ressources humaines est devenue une réalité que les chefs d'entreprises ne peuvent ignorer s'ils veulent vendre des produits à l'étranger, construire des, usines offshore ou gérer des opérations d'investissement direct à étranger. La formation des expatriés, c'est-à-dire les employés affectés à des postes à l'étranger, est devenue une nécessité pour les multinationales.

2/Deuxièmement :

-La valorisation du capital humain. Les pressions concurrentielles apportées par les changements structurels de l'économie mondiale ont mis en valeur la notion du capital humain. Cette notion qui se réfère au potentiel de créativité, d'innovation et de compétence des employés a acquit un statut aussi important que le capital financier de l'entreprise. Le capital humain est devenu l'actif le plus important que l'entreprise doit préserver, développer et mettre à jour à travers la formation.

3/Troisièmement :

-L'impact de la technologie sur la compétitivité de l'entreprise. Les nouvelles technologies sont en train de changer la façon dont on travaille. Des applications telles que ERP (Entreprise Ressources Planning) et CRM (Customer Relationship

[166] Claude Dubar, la formation professionnelle continue, Editions La Decouverte, 2004, p.26
[167] Jacqueline Barreaud, kittel Françoise, La Fonction Ressources Humaines, competences et formation, Editions Dunod, 2008 p50-55

Management), e-Learning[168], e-Commerce[169], remettent en cause d'une façon continue la façon dont on gère l'entreprise.

Adapter une force de travail à de nouvelles technologies nécessite un plan de formation intelligent qui identifie les tendances technologiques et les adapte aux besoins spécifiques de l'entreprise.

Les nouvelles générations d'employés qui débutent leur carrières avec des compétences technologiques avancés, sont beaucoup plus exigeants. Ils attendent de l'entreprise une stratégie de formation qui les aide à développer leurs connaissances et leurs compétences.

2.2.5.3/ Mettre la Formation au Service du Developpement des Competences :

Si par compétences, on entend capacités, savoir-faire et savoir-vivre qui permettent d'atteindre les buts professionnels visés, la formation en est donc le moyen privilégié pour leur acquisition.

Aussi, La formation constitue une solution de choix pour améliorer la performance d'une organisation, donc ses compétences, mais encore faut-il se doter d'une stratégie adéquate pour rentabiliser cet investissement.[170]

En plus de l'application de programmes formels de quasi-scolarisation qui s'adressent à des salariés, la formation comporte aussi des voyages d'études, des lectures, des réunions d'information, des échanges avec des confrères, des travaux sur le tas et enfin la recherche et le développement[171].

Lorsqu'il s'agit de développement des compétences, la formation passe par la participation à la mise au point de projets nouveaux, à la prise en main d'une nouvelle machine par exemple, d'un nouveau logiciel ou encore, à la conquête d'une nouvelle clientèle, à la mobilité fonctionnelle et à la succession d'expériences.

2.2.5.4/Pour une formation mieux intégrée aux besoins en compétences :

La qualité du professionnalisme se reconnaît par la réussite sur le vif, c'est ce qui crée la compétence. C'est en fait une succession d'épreuves qui permet à l'individu d'identifier sa personnalité professionnelle, de repérer ses intérêts ses forces

---

[168] l'e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance ».

[169] Le commerce électronique (ou commerce en ligne, vente en ligne ou à distance, parfois cybercommerce) désigne l'échange pécuniaire de biens, de services et d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet. On emploie également la dénomination anglaise e-commerce.

[170] Patrick Rivard &M. Lauzier , La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec ,2013 P.52.

[171] Mettre La Formation Au ServiceDu Developpement Des Competences, Cours donné par Le Pr Bendiabdellah A. D'apres La Synthèse de l'article de Daniel PERNIN (Directeur de Division « Développement du personnel » (CEGOS)

et ses faiblesses, et de guider sa carrière avec plus de clairvoyance.

Les actions de formation par différents moyens apprennent à l'individu et au groupe à résoudre les problèmes professionnels avec le maximum d'économie et les meilleures chances de réussite : elles valorisent le potentiel.

2.2.5.5/ Les Enjeux de la Formation :

2.2.5.5.1/Du point de vue stratégique :

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes...etc., règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

II est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise[172]. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

2.2.5.5.2/Du point de vue social : La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de developpement d'une personnalité qui se forme[173].

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise, la plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive : un correctif à l'anomalie constatée.

Forte de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

[172] R Sanitsaulieu. « L'effet de formation sur l'entreprise », éd. Esprit, Paris, 1994, P, 409
[173] Cristal Valiez « Encyclopédie de Gestion », éd Economica, Paris, 1997, P1502.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent a être lents et exige une prospection très fine des propositions.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.2.5.5.3/De point de vue du processus de gestion :

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de **finalisation**, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant ».

Et sur sa contribution au processus **d'organisation**, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques à savoir :[174]

1) Elle (la formation continue) assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.
2) Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.
3) Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

C'est ainsi que la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

Au sujet de sa **contribution** au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que[175]:

[174] Élie Cohen. « Encyclopédie de la gestion », éd economica TII, paris 1997, P 1576.
[175] Zemmouri et Zennad.; « La formation, aspect théoriques et enjeux de valorisation des ressources humaines » ; mémoire 2002 ; Université de Bejaia P12.

1) Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
2) Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation.
3) Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

2.2.5.6/ Les Objectifs de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines, de ce fait, il est étroitement lié aux orientations stratégiques des entreprises, ainsi La formation contribue à atteindre des objectifs, qui sont en réalité multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme.

Ainsi La formation a des objectifs pour l'organisation et pour les salariés

2.2.5.6.1/ Les objectifs de la formation pour l'organisation[176] :

Nous allons présenter les principaux objectifs de la formation pour l'organisation que nous résumons comme suit :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation tel que (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité au travail, etc.)
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.
- Prévenir les risques d'inadaptabilité.
- Faire évoluer la culture.
- Former aux métiers (ou à leur évolution) (GPEC).
- Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) ;
- Permettre des promotions.

[176] Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

- Développer les potentiels.
- Permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail.
- Réussir un changement d'organisation.
- Améliorer les performances individuelles d'un salarié.
- Améliorer les performances collectives des salariés.
- Intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture.

Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir ses orientations stratégiques.

2.2.5.6.2/Les objectifs de la formation pour les salariés :

La formation est une des conditions de l'adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels.

Les objectifs de la formation pour le salarié sont principalement :

- **L'adaptabilité :** être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.
- **Le développement psychosocial :** la vie humaine est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation, c'est-à-dire la confrontation à des individus, des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement,donc quels que soient la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considérée comme un outil de développement de la personne.
- **Le développement des compétences :** puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnels, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché du travail.

Ainsi, la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

Rapport-Gratuit.com

Section 3 : Le Processus de développement des compétences

3.1/Introduction :

L'accent ici sera mis sur un des moyens les plus repandu et essentiels de développement des competences : la formation professionnelle

En général, le développement des compétences des employés renvoie aux activités de formation et d'apprentissage (amélioration des connaissances, des habiletés et des attitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches.

Donc, nul ne doute que la formation puisse contribuer à développer des compétences, la formation est supposée profiter à tous et donc constituer un domaine dans lequel un certain consensus peut s'installer.

En premier lieu, la formation profite d'une manière générale à l'ensemble de la société comme par exemple[177] :

-La contribution a la réduction du taux de chômage et les effets négatifs qui s'ensuivent, les problèmes sociaux, et les dépenses publiques sont faibles, la population participe activement aux processus de transformation économiques et sociaux, limitant ainsi les problèmes qui y sont liés , A l'inverse, plus le niveau de formation est bas, plus le risque est élevé de devenir chômeur, on relève que les personnes sans formation autre qu'obligatoire sont deux à trois fois plus souvent au chômage que les personnes possédant une formation secondaire ou supérieure

-En second lieu, la formation profite àl'individu, Une personne sans qualification et travaillant à plein temps gagne en moyenne moins qu'une personne ayant bénéficié d'une formation professionnelle qualifiante .

Si on calcule le revenu que touchent, sur l'ensemble de leur vie, des personnes ayant des niveaux de formation différents, on constate que n'importe quelle formation procure un revenu nettement plus élevé qu'une simple formation scolaire (obligatoire) sans qualification. Ces réflexions ne traduisent toutefois que l'aspect financier des choses. Une formation qualifiante peut apporter également d'autres avantages tels que la satisfaction dans le travail et la promotion sociale, par ailleurs, les personnes de bon niveau de formation sont moins sujettes à des accidents physiques. Elles suivent plus

[177] Santelmann P., La Formation professionnelle, nouveau droit de l'homme ?, Paris, Gallimard, coll. «Folio/Actuel », 2001.

souvent des cours de formation continue et peuvent ainsi s'adapter plus facilement à l'évolution des situations professionnelles

Enfin, et c'est une évidence, l'entreprise est également très intéressée au niveau de formation de ses salariés, elle ne cesse d'accroître son niveau d'exigence à l'embauche, de façon à garantir une adaptation continue des salariés aux mutations du travail.

3.2/Le processus de développement des compétences :

Ce processus primordial passe nécessairement par un support crucial que nous appelons, plan de formation.

A ce stade de notre étude nous allons voir l'élaboration du plan de formation ensuite nous aborderons les différentes étapes du processus, pour que l'action de formation puisse atteindre ses objectifs.

3.2.1/L'élaboration du plan de formation et sa réalisation :

L'élaboration du plan de formation est une phase de hiérarchisation des besoins de formation. Le responsable formation détermine les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise à travers un cahier de charges.

A partir des objectifs de formation, la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action formation sont déterminés. Le responsable de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions. Il devra également trouver les moyens les plus appropriés pour faire correspondre les objectifs avec le budget alloué à la formation.

Enfin, la réalisation de l'action de formation c'est effectivement la mise en œuvre du plan de formation.

3.2.2/Les étapes du processus

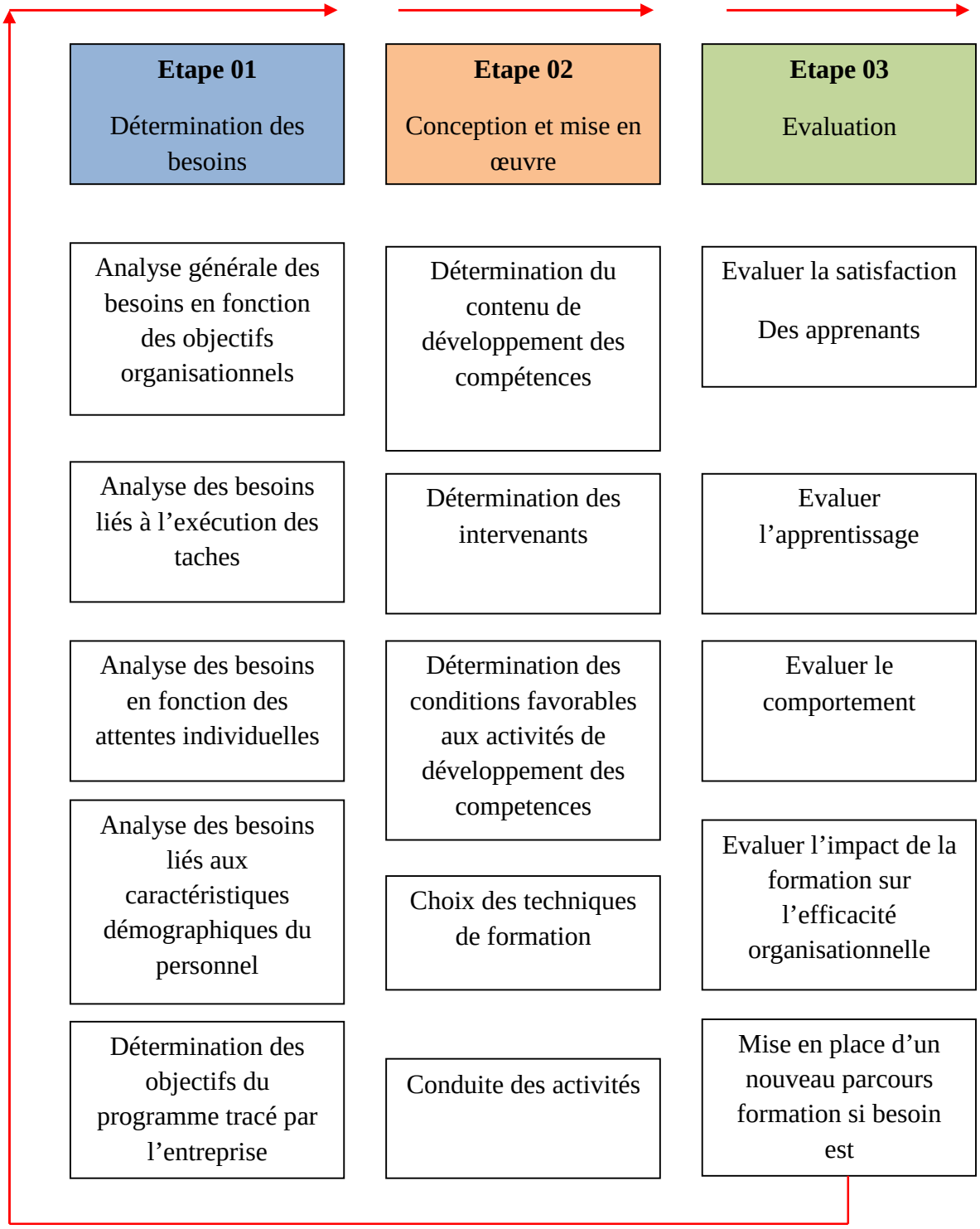
Diverses raisons peuvent inciter une organisation à entreprendre un processus de développement des compétences par l'action de formation et les outils sont nombreux. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'entendent sur la nécessité de respecter trois étapes pour améliorer l'efficacité d'un tel processus à savoir:

- La détermination des besoins fondée sur l'analyse.
- La conception et la mise en œuvre du plan destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, Connaissances et attitudes.
- L'évaluation des résultats du programme.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ainsi nous allons exposer le processus de developpement des competences par la formation (plan de formation), comme suit :

Shema n°16 : Les étapes du processus de développement des compétences par la formation :



Source : elaboré par le chercheur

3.2.2.1/La Determination des besoins de Formation :

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année.

En gros l'identification les besoins de formation déploie des moyens au départ tel que :

1. L'Observation et l'écoute
2. L'Entrevue individuelle
3. Groupe de discussion
4. L'Évaluation du rendement

La planification de la formation est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.

En effet cette planification a pour objectif d'élaborer le contenu du programme, et déterminer les intervenants et préciser les conditions de mise en œuvre. On décide trop souvent de s'engager dans un programme de formation pour des raisons plus ou moins valables, tel que :

Par exemple: pour reproduire le programme d'un concurrent, pour un changement des méthodes de travail des employés, etc.

Malgré les coûts engendrés, la formation est vitale pour l'organisation. Par conséquent, les critères d'élaboration et de mise en application d'un programme devraient être basés sur une analyse rigoureuse a savoir:

1) L'analyse générale des besoins organisationnels.
2) L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches.
3) L'analyse des attentes individuelles.
4) L'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques des employés.

3.2.2.1.1/L'analyse des besoins généraux :

L'analyse des besoins de l'organisation en matière de formation est fondée sur l'examen des objectifs généraux à court et à long terme, ainsi que sur les tendances socioéconomiques liées à ces objectifs; elle comprend aussi l'analyse du climat organisationnel".

3.2.2.1.1.1/L'analyse en fonction des objectifs organisationnels

Dans ce domaine, il faut établir les actions organisationnelles en gestion des ressources humaines selon les objectifs de l'entreprise.

Avant d'établir un programme de développement des compétences, il convient donc d'analyser les besoins en la matière et les moyens de les combler afin de répondre à ces objectifs.

Le programme de développement des compétences joue un rôle crucial dans l'organisation, car il assure l'équilibre entre l'offre et la demande, aussi bien des ressources humaines que des compétences.

Pour bien définir les compétences requises, il faut tenir compte des indices qui fournissent de l'information sur l'efficacité actuelle des employés, des équipes de travail et de l'organisation dans son ensemble.

Pour cela, on utilise couramment les indices d'efficacité suivants:

- le coût de la main-d'œuvre,
- le niveau de production,
- la qualité de la production,
- les pertes ainsi que l'usure de l'équipement et du matériel.

On peut établir des normes indicielles de façon à évaluer l'efficacité générale des programmes de formation et à déterminer du même coup les besoins des différents groupes.

L'arrimage des compétences requises aux besoins stratégiques rend l'organisation proactive et facilite la mise en place de programmes de formation qui répondront à ses besoins, à court, à moyen et à long terme.

3.2.2.1.1.2/L'analyse du climat organisationnel

L'analyse du climat organisationnel sert souvent à décrire l'ambiance qui règne dans l'entreprise et les sentiments que les employés éprouvent par rapport aux divers aspects de leur travail et par rapport à l'organisation en général. Elle aide à déceler la convergence ou la divergence entre, d'une part, les perceptions des employés relatives à leur milieu de travail et, d'autre part, leurs besoins et leurs aspirations. Il faut tenter d'atténuer les écarts importants et répandus pour créer un climat propice à l'apprentissage.

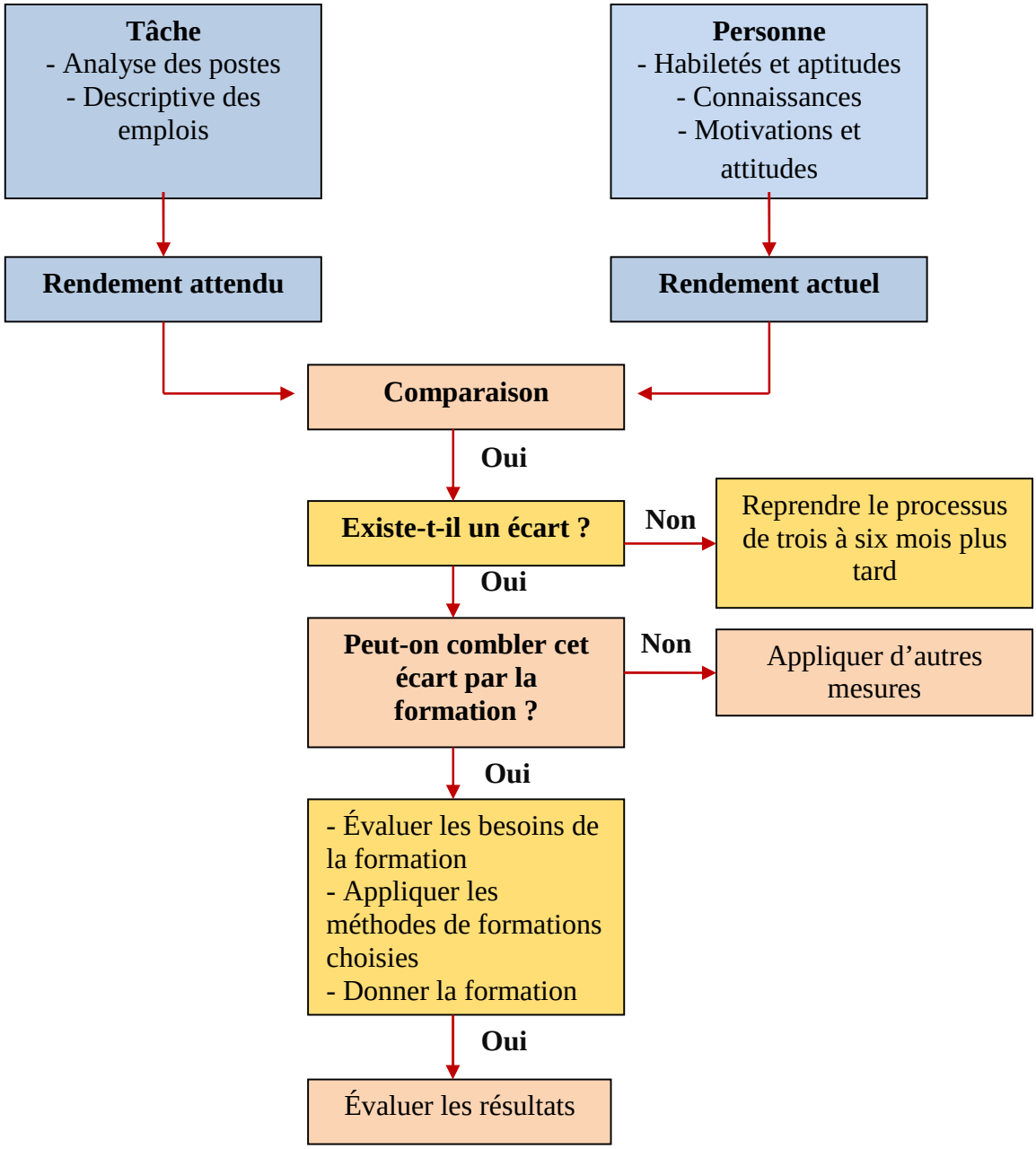
On sait que les attitudes négatives des employés à l'égard de leur travail influent directement sur leur comportement et indirectement sur leur rendement, il peut en résulter une baisse de l'engagement et de la motivation de même qu'une augmentation de l'absentéisme. Les activités de formation peuvent ainsi servir à changer les perceptions négatives des employés et raffermir leur engagement.

3.2.2.1.2/L'analyse des besoins liés à l'exécution des fâches

L'analyse des besoins axés sur les tâches est aussi importante que l'analyse des besoins globaux, car elle permet d'établir les besoins de formation en fonction des postes. Pour la mener à bien, on commence par répertorier les tâches et les normes de rendement attendu propres à chaque emploi. Ensuite, on détermine les habiletés, les aptitudes et les connaissances nécessaires à l'exécution de ces tâches. On obtient ces informations soit par l'analyse des postes, soit par la consultation de leur description. On poursuit le processus en analysant les écarts entre le rendement attendu et le rendement actuel. Si ces écarts sont attribuables à une carence dans les compétences des employés, une analyse plus en profondeur permettra d'évaluer les besoins de formation et de déterminer les méthodes de formation adéquates. Généralement, il faut mettre l'accent sur les tâches le plus souvent effectuées, les plus importantes et les plus difficiles à apprendre.

Ainsi nous allons presenté dans la figure qui suit, le processus d’annalyse des besoins en fonction des taches :

Figure n°17 : Le processus d'analyse des besoins en fonction des taches



Source : Elaborée par le chercheur

3.2.2.1.3/L'analyse des attentes individuelles Lorsqu'une organisation procède à une analyse des besoins individuels, elle choisit ses programmes de formation en tenant compte des attentes et des aspirations des employés. Dans l'analyse des besoins de formation effectuée en fonction des tâches, on détermine les écarts de rendement d'un employé en comparant son rendement actuel avec les normes minimales. L' analyse des attentes individuelles sert plutôt à déterminer les besoins relatifs aux emplois futurs.

On établit les attentes des employés à partir des évaluations du rendement, des entretiens d'orientation de carrière et des ententes conclues à l'embauche.

Une autre source d'information est l'autoévaluation des employés sur les besoins de formation liés à leur travail actuel ou au poste convoité. En plus de rendre compte des aspirations individuelles de l'employé, cette autoévaluation l'incite à s'intéresser au processus de développement des compétences. Enfin, la combinaison de plusieurs approches accroît la validité des données.

3.2.2.1.4/L'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques

Pour établir un programme de développement des compétences, il faut tenir compte des caractéristiques démographiques et de la représentativité de certains groupes de travailleurs, bref, prendre en considération la diversité culturelle, le vieillissement de la main-d' œuvre et les relations culturelles internationales.

3.2.2.1.4.1/La diversité culturelle :

En vue de satisfaire aux exigences de certaines lois internationales en matière d'équité", l'organisation doit mener des études démographiques afin de déterminer les besoins en formation propres à certaines catégories de travailleurs.

Certaines entreprises se sont engagées dans des programmes de formation qui visent à encourager les femmes et les membres des minorités à acquérir des compétences dans des secteurs où ces groupes sont traditionnellement peu représentés. Par exemple, Hydra-Québec a mis l'accent sur l'augmentation du nombre de femmes dans son personnel technique et dans son personnel d'ingénierie, domaines traditionnellement réservés aux hommes. Dans d'autres entreprises on a mis en place des programmes pour embaucher un plus grand nombre de femmes à différents niveaux de supervision.

3.2.2.1.4.2/Le vieillissement de la main-d'œuvre

Dans certaines entreprises ou les données démographiques font ressortir un vieillissement de la main-d'œuvre. Il faut de plus en plus tenir compte de ce phénomène dans la conception des programmes de formation (rythme d'apprentissage et pertinence de la formation chez les travailleurs d'âge mûr), Les organisations devront nécessairement adopter une nouvelle pédagogie et recourir à des méthodes innovatrices et adaptées aux caractéristiques individuelles des employés.

Section 4 : La Conception et la Mise en oeuvre du Programme de Developpement des Competences par la formation

4.1/La conception et la mise en œuvre du programme de developpement des competences :

La conception et la mise en œuvre du programme de développement des compétences par la formation constituent la deuxième étape du processus.

Cette étape comprend la détermination des éléments suivants:

- Le contenu du programme de formation.
- Les intervenants.
- Les conditions de réussite.
- Les techniques et les méthodes de formation.

4.1.1/. Le contenu du programme

Il faut concevoir le programme de développement des compétences en fonction non seulement des besoins déterminés, mais aussi des objectifs d'apprentissage fixés. Nous retiendrons trois éléments importants, qui dictent le contenu d'un tel programme:

1/ La connaissance du milieu organisationnel,

2/ L'acquisition de compétences.

3/ Les dispositions affectives (ou l'intelligence émotionnelle)

4.1.1.1/La connaissance du milieu organisationnel :

Les méthodes de gestion évoluent et l'implication au travail des employés est plus grande qu'auparavant. On admet de plus en plus la nécessité d'informer le personnel sur divers points: la structure, les stratégies et les orientations de l'organisation, les contraintes de l'environnement (compétitions, conditions économiques, etc.) ainsi que les nouveaux produits et services offerts par l'organisation. Ces informations sont cruciales pour les gestionnaires et pour les employés appelés à le devenir. Les employés acquièrent la plupart de ces connaissances grâce à diverses expériences d'apprentissage: appartenance à une équipe de gestion ou à un comité, affectation spéciale ou temporaire dans un autre service, affectation à l'international, etc. Toutes ces expériences amènent l'employé à mieux connaître l'organisation et elles contribuent efficacement au succès de l'entreprise.

Enfin, tout employé devrait connaître les politiques et les pratiques de l'entreprise et être en mesure de les appliquer. La transmission de ces connaissances se fait

généralement à l'occasion du processus d'accueil et d'intégration, on initie les nouveaux arrivants aux façons de faire et à la culture de l'entreprise. Il faut tenir le personnel au courant de tout changement en la matière, par exemple au moyen de séances d'information

4.1.1.2/L'acquisition de compétences :

L'évolution des formes d'organisation du travail a un effet considérable sur les compétences, les habiletés et les comportements attendus.

Les nouvelles technologies exigent la mise à jour régulière de compétences et de connaissances.

Aussi les entreprises sont tenues de faire l'augmenter le niveau des compétences de leurs employés en fonction des changements organisationnels.

Les compétences sont donc loin d'être des données stables: une fois établies, elles peuvent subir des modifications.

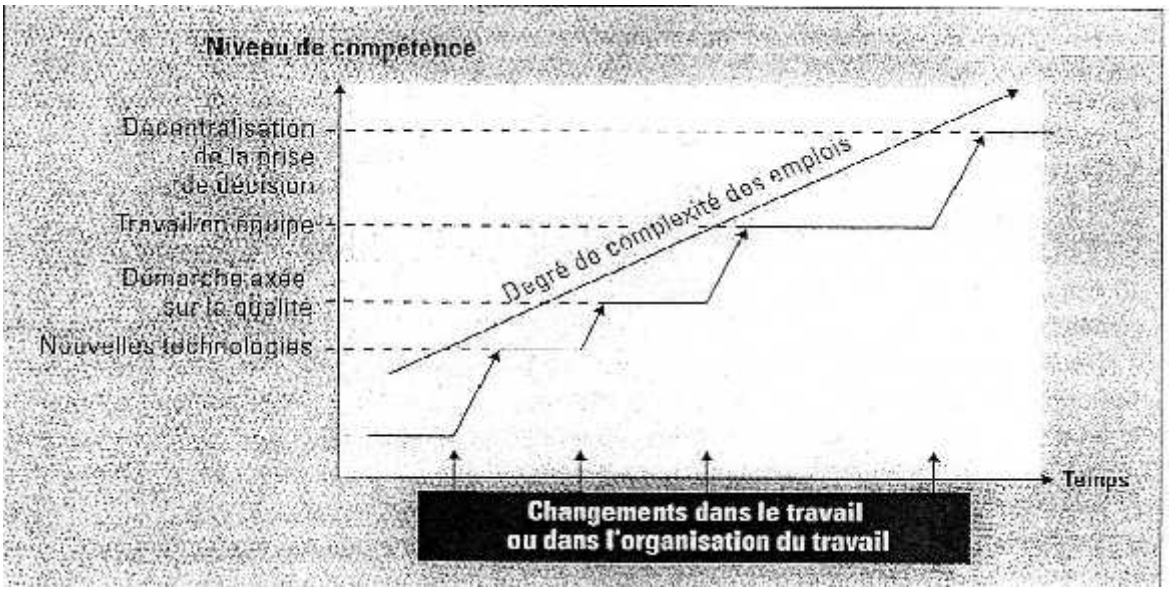
De ce fait nous pouvons Examiner les compétences importantes à développer dans le contexte du travail.

Les connaissances de base, tel que *Lire, écrire, utiliser l'information numérique et résoudre des problèmes* sont des compétences essentielles à la réussite de l'individu au travail.

Une étude Statistique récente au Canada fait ressortir la concordance entre les capacités de base individuelles et les exigences des emplois. On y souligne l'importance de l'utilisation des compétences de base dans un emploi: elles sont essentielles à l'atteinte d'un niveau de productivité permettant la concurrence sur les marchés internationaux.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Shema n° 18 : L'évolution des compétences au rythme des changements organisationnelles



Source : le guide de la GPEC, Francoise kerlan, editions Eyrolles 2004

Comme nous l'avons précédemment souligné, nous allons exposer les quatre types de compétences de base à savoir :

4.1.1.2.1/<u>Les Compétences de Base :</u>

1/Compréhensions de textes suivis - Connaissances et compétences nécessaires pour comprendre et utiliser l'information contenue dans des documents tels des éditoriaux, des reportages, des brochures et des manuels. **2/Compréhension de textes schématiques** - Connaissances et compétences nécessaires pour réparer et utiliser l'information présentée sous diverses formes, entre autres, les demandes d'emploi, les fiches de paie, les horaires de transport, les cartes routières, les tableaux et les graphiques. **3/ Numératie** - Connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux exigences mathématiques de diverses situations.
4/Résolution de problèmes - La résolution de problèmes correspond à la pensée et à l'action orientée vers le but dans une situation où il n'existe aucune procédure courante de résolution. La personne qui résout des problèmes à un but plus ou moins bien défini. Non-congruence des buts et des opérateurs admissibles constitue un problème. La compréhension de la situation des problèmes et sa transformation progressive fondée sur la planification et raisonnement constituent le processus de la résolution de problème.

Source: Apprentissage et réussite: premiers résultats de l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes, Ottawa et Paris, Statistique Canada et OCDE, 2005.

4.1.1.2.2/Les compétences techniques :

Les compétences techniques correspondent aux habiletés qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier. S'il y a des lacunes sur le plan du rendement tant chez les superviseurs que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement axer la formation sur le développement des compétences techniques.

Par exemple (tableau n°32) : Les connaissances et les compétences techniques chez un enquêteur en matière de pression au travail dans une administration fédérale au canada.

Connaissances	Compétences et capacités
- Principes d'équité procédurale - Politiques ministérielles concernant le harcèlement et les pressions en milieu de travail, Loi sur l'accès à l'information, Loi sur la protection des renseignements personnels et autres pratiques. Cultures et contextes organisationnels. - Techniques d'enquête	- Recueillir et synthétiser les renseignements obtenus dans le cadre des recherches, ce qui comprend l'examen de la documentation pertinente et des entrevues avec les parties et les témoins. - Cerner les questions et faits importants liées aux allégations - Effectuer une analyse en profondeur des faits En arriver à des conclusions logiques et fondées (faire des constatations, au besoin) - Communiquer efficacement de vive voix - Rédiger des rapports clairs et concis - Ecouter activement - Traiter des situations difficiles et des sujets délicats

Source «Profil de compétences pour enquêteurs en matière de harcèlement », Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2007

4.1.1.2.3/Les compétences interpersonnelles :

Généralement constituées des compétences en relations humaines et de certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font référence aux :

- Compétences en communication,
- en leadership,
- en négociation et en gestion d'équipes de travail
- Ces compétences sont de plus en plus recherchées. Elles sont utiles pour les cadres de tout niveau et aussi pour les employés qui travaillent en équipe ou auprès des clients. [178]

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[178] Elizabet le Coeur, Gestion des compétences : Le guide pratique, Editions De Boeck, 2008 p.20

Exemple :

Les compétences interpersonnelles recherchées chez un gestionnaire

Gestion des équipes de travail	Vitalité et résistance au stress
- Gérer la dynamique des groupes et les situations de groupe au sein des unités et entre celles-ci - Reconnaitre la contribution des autres - Collaborer avec les subalternes afin de les aider à se fixer des objectifs stimulants, mais réalistes - Reconnaitre les relations difficiles et y faire face	- Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements - Encourager et faciliter le dialogue sur le stress en milieu de travail et sur les stratégies permettant d'y faire face efficacement. - Avoir un jugement sûr et une solide capacité de prise de décision dans des situations exigeantes ou stressantes
Communication	**Ethique et valeurs**
- Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle - Représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction - Tenir la haute direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents - Utiliser la technologie pour communiquer efficacement	- S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction publique - Utiliser des pratiques éthiques saines dans l'exécution des fonctions opérationnelles - Assurer l'équité des mesures de dotation et des occasions de perfectionnement - Appliquer les pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.
Souplesse du comportement	**Confiance en soi**
- Modifier les priorités opérationnelles pour répondre à de nouveaux défis dans un environnement en évolution. - Conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude	- Assurer la responsabilité du travail de son unité - Remettre en question le statu quo - Rechercher les opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les évènements ou les changements - Soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin

4.1.1.2.4/Les compétences linguistiques [179]:

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, comme par exemple :

- La diversité culturelle au sein même des entreprises,
- La mondialisation des marchés ou les fusions,
- Les acquisitions et les alliances internationales.
- La formation d'équipes internationales.

Ainsi, la maîtrise de plusieurs langues est désormais une compétence très prisée par les entreprises. On offre d'ailleurs de plus en plus couramment une formation en langues étrangères aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs ou les collègues.

4.1.1.3/ Les compétences émotionnelles :

Les compétences émotionnelles désignent la capacité à identifier, comprendre, exprimer, utiliser ses émotions et celles d'autrui. Elles jouent donc un rôle essentiel dans la santé mentale et physique, mais aussi dans la performance au travail et dans les relations sociales[180]

On considère de plus en plus les compétences émotionnelles comme des qualités indispensables à la réussite individuelle: la maîtrise de soi, l'autodiscipline, la persévérance, l'empathie, etc. Les premières études sur l'intelligence émotionnelle datent des années 1990, avec les travaux de Salovey et Mayer [181]. On définit l'intelligence émotionnelle comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres: les percevoir, les exprimer et les intégrer dans ses processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

Dans l'ouvrage intitulé L'intelligence émotionnelle [182], Daniel Golernan", a grandement contribué à sensibiliser les gens à cette question. L'auteur explique qu'une personne pourvue d'une intelligence émotionnelle supérieure montrera une grande efficacité dans ses rapports interpersonnels, et cela sur plus d'un plan.

[179] Peeters (Corporate Author) L'Eventail Des Compétences Linguistiques Et La (de)Valorisation Des Performances, 2013 p.20
[180] Moïra Mikolajczak, Jordi Quoidbach, Ilios Kotsou, Les *compétences émotionnelles* éditions Dunod, 2014, P.15
[181] Salovey, P & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.
[182] Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle, analyser et controller ses sentiments et ses emotions et ceux des autres, Editions J'ai Lu, 2014, P.105

Il semblerait par ailleurs qu'on puisse développer ses compétences émotionnelles grâce à une formation appropriée et que ces compétences constituent un meilleur prédicteur de réussite scolaire ou professionnelle que le quotient intellectuel (QI), d'où l'engouement pour le sujet.

4.1.2. Les intervenants

Dans l'élaboration d'un plan de formation, il faut aussi tenir compte des intervenants qui sont :

- Les employés visés par la formation.
- Les formateurs.

4.1.2.1./Les employés visés par la formation :

En général, on conçoit un programme de développement des compétences pour enseigner des habiletés bien précises. Il arrive souvent que la formation porte sur des éléments utilisés dans plusieurs types d'emplois. Par exemple, on peut montrer un nouveau procédé ou le fonctionnement d'une nouvelle machine à la fois aux employés qui doivent s'en servir et à leurs superviseurs: le degré de compréhension sera le même pour tous et les rôles seront bien délimités. Par ailleurs, l'acquisition de compétences et d'habiletés liées à la résolution de problèmes et à la prise de décision est utile à n'importe quel employé engagé dans un travail participatif, entre autres dans un cercle de qualité ou dans un groupe semi-autonome.

En plus de déterminer les catégories d'employés à former, il faut aussi décider de l'importance du groupe. La formation de un ou deux employés à la fois convient à l'apprentissage en milieu de travail; par contre, on pourra recourir à d'autres approches pour former un grand nombre d'employés sur une courte période.

4.1.2.2./Les Formateurs :

Dans ce volet l'organisation peut recruter les formateurs à l'interne ou à l'externe.

Le choix est souvent lié au contenu du programme et au lieu de formation. Ainsi, ce sont habituellement des membres de l'organisation (superviseurs ou collègues) qui enseignent les habiletés professionnelles de base, alors qu'on a plutôt tendance à retenir les services de professeurs d'université ou de consultants pour enseigner les habiletés touchant les relations interpersonnelles ou les concepts utiles aux gestionnaires.

Avant de recourir aux superviseurs ou aux collègues de travail, il faut d'abord les former ... en formation (la formation des formateurs).

En effet, un employé compétent dans des tâches données ne possède pas nécessairement les habiletés pour les enseigner; de plus, sans formation, un employé pourrait transmettre aux autres une méthode de travail « approximative » plutôt que la méthode recommandée par l'organisation.

Pour cela posons-nous cette question :

Qui peut jouer le rôle de formateur?

- Le superviseur immédiat
- Un collègue de travail
- Un membre du personnel des ressources humaines par exemple un directeur de la formation)
- Un spécialiste d'un autre secteur de l'entreprise
- Un consultant
- Un professeur d'université ou un enseignant d'un centre formation spécialisé.

4.1.3. / Les conditions de réussite du programme

La conception et la mise en œuvre d'un programme de formation demandent qu'on se penche sur plusieurs aspects à savoir:

- Les méthodes de formation,
- Le lieu de formation,
- La fréquence des activités,
- Le climat d'apprentissage et le processus d'apprentissage.

4.1.3.1/Les Méthodes de Formation :

Il existe de nombreuses méthodes de formation pour développer les compétences des employés, et certaines combinaisons de méthodes produisent de meilleurs résultats que d'autres. Cependant, le choix des méthodes est étroitement lié au type d'information à transmettre et aux fonds disponibles. Bien sûr, le formateur peut préférer utiliser telle ou telle méthode, tout dépend de l'objectif souhaité.[183]

4.1.3.2/Le lieu de Formation :

Les facteurs suivants entrent en ligne de compte dans le choix du lieu de formation:

[183]Patrick Rivard, Martin Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Éditions Presses de l'Université du Québec, 2013.P.251

Le type d'apprentissage ainsi que le budget et le temps alloués.

La formation peut se donner sur les lieux de travail ou ailleurs:

- il s'agit respectivement de formation sur les lieux de travail (au cours ou en dehors de l'horaire normal de travail)
- La formation hors des lieux de travail.

De façon générale, l'apprentissage des aptitudes professionnelles de base se fait en milieu de travail et l'essentiel de l'apprentissage de concepts se fait en formation externe.

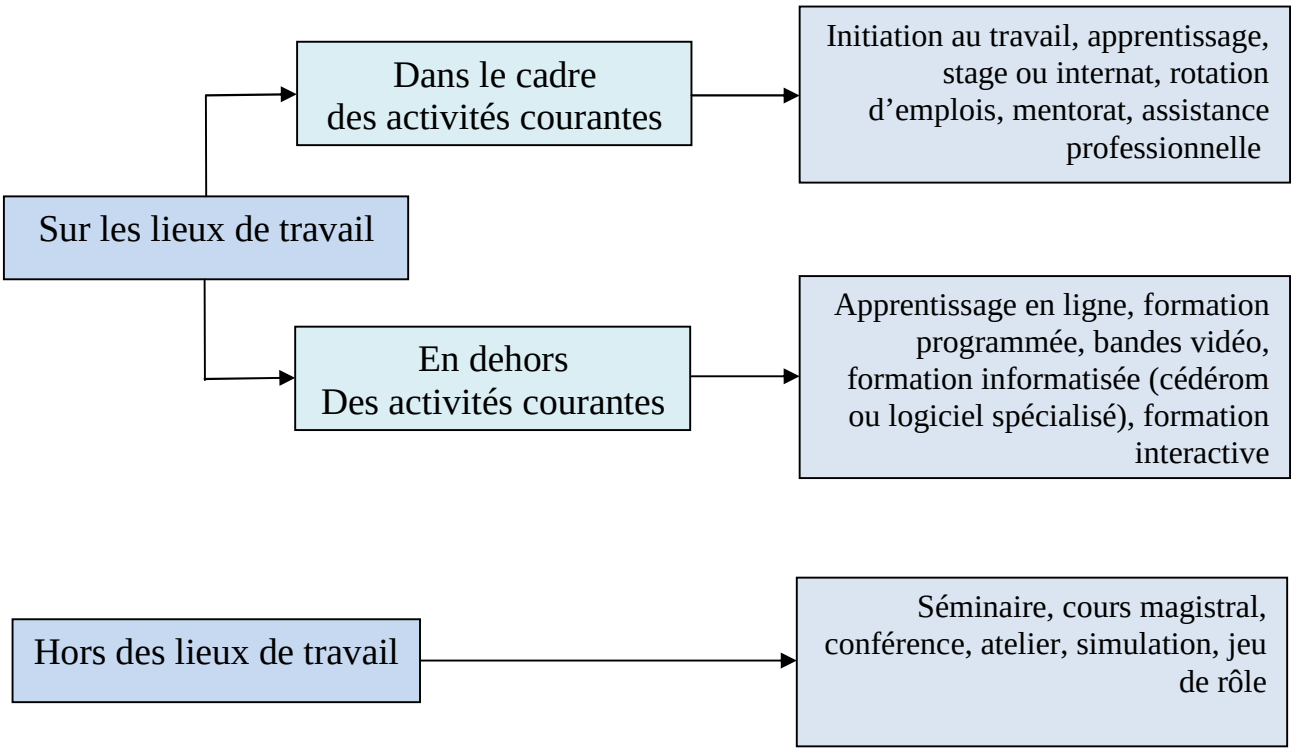
4.1.4./Les méthodes et les techniques de développement des compétences par la formation :

Le nombre de méthodes, de techniques, d'outils et de formes de soutien à l'apprentissage est impressionnant. A cela nous nous permettant de classer les techniques selon le lieu de formation à savoir:

- sur les lieux de travail
- hors des lieux de travail.

De façon générale, on distingue la formation donnée dans le cadre des activités courantes de l'organisation de celle qui est donnée en dehors de celles-ci

Figure n°19 : Les méthodes de formation du personnel



4.1.4.1/Les méthodes utilisées sur les lieux de travail

Nous allons essayer d'expliquer brièvement les méthodes utilisées sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes et en dehors de celles-ci.

4.1.4.1.1/La formation dans le cadre des activites courantes :

L'initiation au travail sert à former les cols blancs, les cols bleus et les techniciens. On l'utilise fréquemment auprès des nouveaux employés.

Cette technique comprend quatre étapes.

1. La sélection du formateur et des participants ainsi que leur préparation à l'expérience d'apprentissage

2. Des explications et une démonstration portant sur la tâche à accomplir

3. L'évaluation du rendement de l'employé pendant sa formation

4. Une séance de discussion au cours de laquelle le formateur et l'employé discutent du rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.

1/I' apprentissage :

I' apprentissage est une méthode très utile pour la formation des ouvriers spécialisés, des techniciens et des professionnels. En fait, il s'agit d'une formation exigée par bon nombre d'ordres professionnels. Les composantes internes et externes d'un programme d'apprentissage doivent tenir compte des différences individuelles dans la capacité d'apprendre et être suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution des exigences et des technologies liées au métier ou à la profession, Certains pays, comme l'Allemagne, utilisent largement cette méthode et peuvent ainsi satisfaire à la demande de main-d'œuvre. Les programmes d'apprentissage s'étalent sur une période de deux à cinq années et combinent la formation en milieu de travail avec un nombre minimal d'heures passées en classe et en atelier.

2/Le stage et l'internat :

Ils sont moins structurés que l'apprentissage. Ces techniques font souvent l'objet d'une entente entre, d'une part, les écoles et collèges, et, d'autre part, les organisations locales. Tout comme dans l'apprentissage, les participants sont rémunérés pendant leur formation, moins cependant que les autres employés. L'internat n'est pas uniquement une source de formation; il permet également aux étudiants d'être soumis aux exigences d'un emploi et aux conditions de travail dans une organisation donnée. Ces

individus sont souvent mieux préparés à comprendre l'application des concepts enseignés en classe que les étudiants sans expérience de travail.

3/L'assistanat :

Elle consiste à affecter un travailleur à temps plein à des tâches très variées; on lui demande notamment d'aider les autres travailleurs. L'apprentissage est cependant limité si l'employé n'acquiert pas l'autonomie nécessaire. On peut corriger cet inconvénient par la rotation d'emplois.

4/La rotation d'emplois :

Elle sert à familiariser les employés avec un large éventail de tâches et de situations tout en les formant, ce qui favorise le développement de l'autonomie et l'acquisition d'une grande mobilité professionnelle. Les affectations successives doivent être d'une durée assez longue pour éviter de démotiver les employés et il faut évaluer l'acquisition des compétences.

5/Le coaching et le mentorat (accompagnement individualisé ou accompagnement professionnel) :

Ces procédés sont des programmes de formation moins structurés. Ils consistent à aider et à orienter au jour le jour un travailleur dans la façon d'effectuer ses tâches et de répondre aux attentes de l'organisation.

L'efficacité du coaching dépend de la capacité du superviseur d'instaurer un climat de confiance mutuelle, d'offrir à l'employé des occasions de croissance et de lui déléguer des tâches.

John Whitmore[184] écrit: "Le coaching n'est pas simplement une technique qu'il convient de mettre en oeuvre de façon mécanique dans certaines circonstances. C'est une manière de manager, de communiquer avec les autres, un état d'esprit et une façon d'être.

Le mentorat[185] est une forme d'assistance professionnelle; le mentor est un employé dont la réputation est bien établie dans l'organisation et il joue un rôle de guide auprès de son «protégé », c'est-à-dire d'un travailleur moins expérimenté". À l'origine, le mentorat était un processus plutôt souple entre un employé expérimenté et un autre en début de carrière. Certaines organisations en sont cependant venues à adopter une politique d'appariement.

[184] John Whitmore Le guide du coaching Editions, Maxima, 2012,P. 7

[185] Le concept de mentorat tire ses origines de la mythologie grecque : Ulysse roi d'itak demanda a son ami mentor a son fils telemaque tout ce qu'on pouvait retirer de la lecture des livres et de l'observation de la destinée des etres humains.

Dans cette relation sans lien hiérarchique, le mentor partage sa vision, ses savoirs, son expertise et son réseau de contacts, et il soutient le mentoré dans son rôle et ses perspectives de développement professionnel, tout en améliorant ses propres compétences relationnelles.[186]

Le mentorat permet au mentoré de mieux s'intégrer à un nouvel environnement ou à une nouvelle fonction, de consolider son identité professionnelle à un moment clé de son cheminement et de saisir davantage les défis et les spécificités culturelles de son milieu de travail.[187]

4.1.4.1.2/La formation en dehors des activites courantes

Les nouvelles technologies ont grandement favorisé la progression des programmes de formation sur les lieux de travail.

1/ La formation programmée :

La formation programmée est une technique d'autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le programme d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Dans la conception du programme, il faut donc découper adéquatement la matière (habiletés et tâches).

Le degré d'apprentissage est élevé parce que chacun progresse à son rythme et que la rétroaction est continue, immédiate et anonyme.

Les inconvenants et les désavantages de cette méthode sont :

- Les habiletés et les tâches ne peuvent pas toutes être facilement découpées en unités d'apprentissage.
- La conception d'un programme coûte très cher: le rapport est de 50 heures de conception pour 1 heure de formation. La rentabilisation de cette méthode repose en général sur deux éléments: l'utilisation de programmes existants (par exemple, un tutoriel) et le grand nombre de participants.

2/ Les présentations sur DVD :

Nous pouvons aussi utiliser les présentations sur DVD en formation sur les lieux de travail ou hors des lieux de travail.

[186] Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.
[187] Benabou. Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, 1995; vol. 20,

Ce support visuel a remplacé avantageusement les films traditionnels, donc on enregistre ainsi des situations et des informations de façon plus simple et moins coûteuse; l'utilisation est plus souple, car il est facile d'arrêter et de reprendre le déroulement à tout moment. On trouve de plus en plus ce genre de présentations sur le marché de la formation. Cette méthode facilite l'uniformisation de la formation, même pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés.

3/Le cédérom :

Grâce à la technologie du cédérom, de nouvelles tendances se dessinent. La formation interactive sur vidéodisque est un prolongement de la formation informatisée, mais elle coûte moins cher. Le marché abonde de tutoriels pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel ou d'un ordinateur. Par exemple, Apple et IBM en ont conçu sur l'utilisation de leurs ordinateurs25• On peut aussi apprendre de cette façon à utiliser des logiciels courants, comme un traitement de texte (Word), un logiciel d'analyse statistique (SPSS, SAS), un logiciel d'entretien (Norton Utilities, PC Tools), un tableur (Excel, Lotus 1-2-3), un logiciel de gestion des données (dBASE), etc.

4/La vidéoconférence :

La vidéoconférence est un moyen privilégié de formation pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez éloignés les Uns des autres pour rendre intéressante l'économie réalisée en annulant les déplacements des formateurs et des apprenants.

5/ Internet et intranet

Grâce à Internet et aux intranets, 1'apprentissage en ligne (ou cyber-apprentissage ; *en anglais e-learning*) est plein essor.

Cette approche d'apprentissage individualisé est polyvalente : elle peut être appliqué sur les lieux de travail, ou non, et dans le cadre des activités courantes, ou non. Elle recourt à diverses techniques, comme les simulations interactives, les vidéos, les tests en ligne, etc. Ici encore, c'est une méthode utile pour uniformiser la formation et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés. Une fois amorti le matériel informatique, les coûts de formation sont réduits. L'aspect "divertissant» de l'apprentissage en ligne concourt à maintenir la motivation des participants. Dans le même ordre d'idées, la salle de classe virtuelle peut servir à créer un environnement virtuel proche du milieu de travail et faciliter ainsi le transfert de l'apprentissage. Par contre, cette méthode coûte très cher: il faut compter l'achat du matériel informatique et l'élaboration de programmes sophistiqués.

4.1.4.2/Les méthodes utilisées hors des lieux de travail

Les organisations peuvent avoir recours à diverses méthodes de formation à l'extérieur du milieu du travail et profiter de l'expertise diversifiée des entreprises spécialisées ou des établissements d'enseignement.

1/Les cours traditionnels et les seminaires

Les cours traditionnels et les séminaires sont très populaires en raison de la masse d'information qu'on peut transmettre efficacement à un grand nombre de personnes. Bien que plus de 83 % des organisations y recourent, on les critique souvent en faisant ressortir leurs lacunes.[188]

Quelques inconvenants décelé pour ce type de méthodes :

1. Ces méthodes ont tendance à perpétuer la structure d'autorité des organisations traditionnelles en entravant les progrès des participants en ne leur donnant pas l'occasion de participer au processus d'apprentissage.
2. Ce sont le plus souvent les établissements d'enseignement (universités, et écoles techniques) qui utilisent ces méthodes. C'est un type de formation plutôt contraignant, sauf pour l'apprentissage de connaissances et de concepts ou pour la transmission de compétences qui n'ont pas de rapport avec les habiletés rencontrées en milieu de travail.
3. Les personnes qui connaissent peu la formation en séminaire ou qui n'ont pas beaucoup d'aptitudes en communication verbale peuvent trouver le contexte plus ou moins menaçant.
4. De plus, il est difficile d'individualiser la formation en fonction des habiletés, des champs d'intérêt ou des traits de personnalité. (formation de masse)

C'est pourquoi les directeurs de la formation des grandes entreprises rappellent, sondage après sondage, que les séminaires représentent la méthode de formation la moins efficace. D'un autre côté, les recherches indiquent que les séminaires ont davantage de succès pour l'acquisition de connaissances que pour l'acquisition d'habiletés ou la modification d'attitudes.

2/Les conférences et les ateliers :

Les conférences et les ateliers enrichissent un cours traditionnel ou un séminaire grâce à la participation active des étudiants, qui rend l'apprentissage plus dynamique.

[188] Patrick Burnel, Formation professionnelle continue, Editions : Sa Lamy, 2010, page 86

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ces méthodes sont plus adaptées à l'acquisition de connaissances que toute autre méthode de formation. Dans ce contexte, on prépare souvent des études de cas sous forme écrite, c'est-à-dire la description narrative de situations réelles ou fictives. Il est prouvé que les études de cas sont particulièrement stimulantes, en particulier dans les petits groupes. En effet, les participants s'investissent et bénéficient de la rétroaction immédiate de leurs pairs. Ce sont des occasions privilégiées de mettre en pratique leurs connaissances conceptuelles et théoriques.

2.1/Inconvenants de la méthode :

Les principaux désavantages de ces méthodes sont les suivants:

- L'expérience est limitée et ne correspond pas toujours aux situations de travail réelles;
- Le formateur doit être très expérimenté pour guider adéquatement les participants tout au long de l'analyse.

3/Les simulations et les jeux de roles :

La simulation consiste à présenter aux participants, gestionnaires ou professionnels, des situations analogues à celles de leur travail.

Elle vise l'acquisition d'habiletés liées à la maîtrise de concepts et à la résolution de problèmes.

A cela on constate différentes formes de simulations

3.1/La formation en atelier-école (vestibule training)[189] :

Dans la formation en atelier-école (vestibule training), on simule l'environnement de travail de l'individu. Comme dans toute simulation, cette méthode comporte une part d'irréalité C'est pourquoi on préfère parfois donner la formation dans l'environnement de travail.

3.1.1/ Les avantages de la simulation sont les suivants:

- elle réduit les réactions d'insatisfaction des clients en interaction avec l'employé, celui-ci ressentirait moins de frustration qu'avec d'autres méthodes.
- la simulation réduit le risque d'accident en cours de formation, ce qui se traduit par des économies pour l'organisation.

[189]Dictionnaire canadien des relations de travail, Dion, 2010, p. 169).Definition : Session de formation pratique, qui se déroule en dehors des lieux de travail ou d'étude habituels, dans un organisme ou une entreprise, et dont l'objectif est d'initier des individus à certaines connaissances jugées préalables à l'exercice de leur activité professionnelle.

3.2/Le centre d'évaluation (assesment-center)

Le centre d'évaluation recourt de plus en plus à la simulation pour former les gestionnaires. Rappelons qu'on l'utilise pour sélectionner ces derniers avant de les embaucher, du fait qu'il est une méthode complète et pertinente qui permet d'avoir des informations approfondies sur les personnes susceptibles d'entrer dans l'entreprise ou l'organisation[190]. Il est également efficace pour la formation et la détermination de besoins de formation.

4/Le jeu de rôles :

Le jeu de rôles vise :

- L'amélioration des aptitudes des gestionnaires dans leurs relations interpersonnelles (par exemple avoir conscience de soi et des autres),
- Permettre aux gestionnaires à changer leurs attitudes et à mettre en pratique leurs habiletés en matière de relations humaines (par exemple la capacité de diriger et maitriser la technique d'entrevue).

On s'intéresse donc davantage aux aspects émotionnels, soit aux relations humaines, qu'aux faits eux-mêmes. Dans un jeu de rôles, on crée une situation réaliste et on demande aux participants d'y jouer des rôles correspondant à divers types de personnalité. L'efficacité d'une telle activité est fortement liée à l'engagement des participants dans leur rôle.

4.2/Les Aspects a considerer dans le Developpement des Competences :

Il convient de traiter à part certains éléments liés au développement des compétences, tel que :

- Le développement du potentiel des employés,
- La formation liée aux équipes de travail
- Le perfectionnement des cadres.

4.2.1/Le développement du potentiel des employés

Dans de nombreuses organisations, le développement du potentiel des employés fait partie intégrante de la planification de carrière. C'est ainsi qu'est apparue la gestion des competences et des talents.

[190] BEAUJOUAN Y.M.. Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes?. La psychologie du travail, Editions d'Organisation. (2003)P.3

Depuis une vingtaine d'années, les efforts de perfectionnement ont surtout porté sur les gestionnaires et les professionnels. Les programmes de développement des compétences qui leur sont destinés sont très variés, qu'ils fassent ou non partie de la politique officielle des organisations.

Ce n'est que tout récemment qu'on s'est rendu compte qu'il est important de former aussi les autres catégories d'employés pour atteindre les objectifs stratégiques à long terme. On a aussi compris que bien des habiletés qui ne sont pas nécessairement liées aux tâches à accomplir (par exemple l'aptitude à la négociation, la capacité de mémoriser, l'écoute, le service à la clientèle, etc.) peuvent aussi profiter à l'organisation.

En fait, le développement du potentiel des employés permet de reconnaître le rôle des individus - et non uniquement celui de la technologie - dans le succès de l'entreprise.

4.2.2/La formation liée aux équipes de travail

Le développement des compétences des membres des équipes de travail met largement l'accent sur les principes sous-jacents à la dynamique de groupe et il est axé sur l'acquisition d'habiletés relatives à la connaissance de soi et des autres[191].

Cette formation se base sur l'observation et sur la participation à diverses situations de groupe. Les participants se retrouvent dans un groupe non structuré et ils échangent leurs idées et leurs sentiments sur des situations en train de se produire (situations réelles) plutôt que sur des situations abstraites, Ils ont ainsi l'occasion de comprendre leurs propres émotions et motivations ainsi bien que celles des autres[192].

C'est d'abord pour le perfectionnement des membres de la direction et des cadres supérieurs qu'on a eu recours à la formation destinée à développer les compétences de création et de gestion des équipes de travail. Ensuite cette approche a été étendue à d'autres catégories d'employés. Devant la popularité grandissante en entreprise des groupes de travail, des cercles de qualité, et des comités d'action, il devient nécessaire de mettre sur pied des programmes de formation appropriés.

4.2.3/Le perfectionnement des cadres :

Le perfectionnement des dirigeants d'entreprise fait appel à plusieurs techniques, ceci en raison de la forte concurrence entre les entreprises à l'échelle mondiale.

---

[191] Parmentier Christophe, l'ingenierie de la formation, Outilset méthodes Editions d'organisations Eyrolles, 2008

[192] Dimitrios tritaris, Gestion et Formation D'équipes Temporaires Dans les projets, Editions universitaires europeennes (2011)

Devant ce fait, les dirigeants doivent sans cesse hausser les normes de productivité, rechercher la qualité et faire preuve d'efficacité pour assurer la survie de leur organisation

Ce perfectionnement est un processus continu, destiné à rendre les cadres supérieurs plus compétitifs, de façon tangible et mesurable.[193]

Pour répondre a cette exigence le contenu des programmes de formation doit être axé sur :

- Les objectifs de l'organisation,
- l'aptitude à diriger,
- la capacité de faire de l'organisation un chef de file sur le marché,
- la façon d'élaborer et d'appliquer des stratégies
- la capacité de la gestion du changement.

4.3/ L'Évaluation :

Aussi et d'aprés Gerard : Lorsque l'action de formation est terminée (ou même parfois lorsqu'elle est encore en cours dans le cas d'actions étalées sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois), une évaluation du transfert permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail[194].

Cette évaluation est bien sûr indispensable, car il va de soi que des compétences qui ne seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché. On le voit, l'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises. Ceci peut être mis sous la forme d'une équation :

Impact = Pertinence × Acquis × Transfert

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements[195].

L'évaluation en formation est donc mesure (de l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés), analyse (des causes de cet écart par l'analyse et l'interprétation des

[193] Alain Hosdey, La formation en entreprise : les clés de la réussite, Editions : Edipro (2009), Page 72
[194] GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2003, Vol. 20. Page 15
[195] Jean-François Dumais, Guide de gestion des ressources humaines, EditionsTECHNOCompétences, 2003 Page 90.

résultats), jugement (de valeur sur les constats recueillis concernant la formation et ses effets) et action (sur les différents éléments et paramètres de la formation)[196].

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Soulignons aussi que l'évaluation du programme de formation, est une étape nécessaire à l'action de formation, elle permet à l'entreprise de recevoir un feedback sur l'impact du programme de formation, en d'autre terme, elle vise à déterminer si les objectifs du plan ou du programme de formation ont été réellement concrétisés.

Ce feedback permet à l'entreprise de décider de l'efficience du dispositif de formation et de mesurer son effet sur la performance des individus.

C'est une étape nécessaire aussi, car elle renseigne le DRH sur les actions futures à prendre pour corriger ou améliorer le plan de formation (mesures correctives).

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation. Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, la direction doit compiler l'information et analyser les résultats.

Bien entendu, cette étape doit intervenir à chaud c'est-à-dire juste après la fin de la formation pour permettre aux apprenants de donner un feedback fiable et qui reflète leur expérience de formation.

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances.

Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation. (Evaluation a froid)

Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

[196] Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Editions Dunod, Paris, 2013, page.4.

Plusieurs chercheurs ont mis en place des modèles ayant pour principal objectif le traitement de la question de l'évaluation de l'efficacité de la formation, mais le modèle adopté par la plupart des entreprises reste celui de Donald kirkpatrick, considéré jusqu'à lors comme le modèle de référence.

4.3.1/Le modèle de Kirkpatrick

Les recherches en matière d'évaluation ont dévoilé que le modèle de « Donald Kirkpatrick »[197] occupe une place prépondérante dans la littérature.

Introduit en 1956, ce modèle constitue un cadre de référence le plus sollicité par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine. D. Kirkpatrick pionnier, reconnu en matière d'évaluation de la formation, préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir :

- La satisfaction de l'apprenant,
- Le niveau de l'apprentissage ou l'acquisition de nouvelles compétences,
- Le changement dans le comportement de l'individu
- Efficacité organisationnelle.

1/Satisfaction de l'apprenant:

Ce niveau tente de répondre à la question suivante : est-ce que les participants ont aimé la formation ? Il s'agit de mesurer les sentiments des bénéficiaires suite à une action et d'évaluer leur satisfaction par rapport aux différents aspects de la formation tels que le contenu de l'action de formation, son rythme, sa durée et l'apport des formateurs.

L'appréciation de la réaction des bénéficiaires de l'action de formation s'effectue à travers l'administration d'un questionnaire dans lequel ils expriment spontanément leur niveau de satisfaction à l'égard de la formation. Cette appréciation permet de détecter si le programme de formation a été accepté et d'améliorer les actions futures à l'instar des résultats obtenus, de recueillir l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre, de repérer ainsi les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées et de quantifier les réactions et en tirer les conclusions.

[197]Donald.kirkpatrick, james D.kirckpatrick Evaluating Training-Programs:The Four Levels Editions : Berrett Koehler; 3eme Édition , mars 2006)

2/Apprentissage

La question qui se pose à ce niveau est : les participants ont-ils appris ?

La réponse à cette dernière permet de connaître à quel point le contenu de la formation a été assimilé par les formés et de mesurer les améliorations obtenues suite à la formation en terme de connaissance, d'aptitude et d'attitude.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer à quel point les apprenants ont effectivement acquis et retenu les connaissances.

Aussi, dans cette étape d'évaluation, le DRH doit développer des instruments d'analyse lui permettant de mesurer la valeur ajoutée de la formation. On peut évaluer cette valeur ajoutée sur trois niveaux.

1/ Le niveau cognitif qui nous renseigne sur l'acquisition des faits, procédés et méthodes enseignées par le programme,

2/ le niveau compétences qui renvoie à l'acquisition d'un savoir-faire technique permettant à l'employé d'accomplir ses tâches d'une manière plus efficace.

3/ le niveau affectif qui nous renseigne sur le changement dans la perception, les attitudes et les émotions de l'apprenant, c'est-à-dire l'acquisition d'un nouveau soi.

En pratique, évaluer le niveau de l'apprentissage revient à mesurer le niveau de performance de chaque participant avant et après l'action de formation pour ensuite comparer les deux résultats et en déduire les conclusions.

Les outils utilisés à ce niveau sont :

- Les tests de connaissances et de performance,
- Les jeux de rôle,
- Les simulations,
- Les questionnaires d'attitudes
- Les examens.

3/Le comportement de l'individu sur le poste de travail (transfert)

Evaluation des comportements » ou encore évaluation du transfert ? Sont des appellations qui correspondent au troisième niveau du modèle Kirkpatrick.

Ici, il est possible de se demander la question suivante : y a-t-il une application des connaissances et une amélioration des comportements chez les participants ?

ou encore Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leur poste de travail ? Quels comportements professionnels nouveaux ont été mis en place ?[198]

Ce qui explique que ce niveau mesure l'étendue du transfert de ce qui a été appris en formation lors d'une situation de travail. Il cherche à constater la modification de certains comportements et il mesure la mise en œuvre effective des acquis, attitudes et habilités, fruits d'une action de formation, en situation de travail.

Pratiquement, il s'agit de mesurer la performance au travail avant et après une action de formation.

Afin de fournir le temps nécessaires aux bénéficiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris en terme de connaissances, ce niveau s'applique trois mois et plus après la formation, bien sur en terme d'évaluation.

Aussi, il est à remarquer, dans ce cadre, qu'en cas de formation technique ce niveau fait face à peu de difficultés dans la mesure où il s'agit de mettre en œuvre des connaissances applicables. Par opposition, dans le cas de formation théorique l'évaluation du transfert s'avère une tâche extrêmement difficile. De plus, ce niveau d'évaluation est assimilable à l'évaluation des compétences puisqu'il s'agit d'évaluer un savoir agir en situation de travail (Dunberry.A et Péchard.C, 2007)[199].

En ce qui concerne les méthodes utilisées à ce niveau on peut citer les observations notamment à travers l'utilisation d'un groupe de comparaison n'ayant pas suivi la formation en question, afin d'obtenir des écarts sur la base desquels les résultats de formation seront évalués, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages ou la notification auprès des personnes observant les bénéficiaires de l'action de formation telles que les collaborateurs et les subordonnés.

4/Efficacité organisationnelle :

A ce niveau on se pose cette question : quel est l'impact des effets de la formation sur l'organisation ? Ce niveau désigne l'impact de la formation sur la performance de l'organisation mesuré à travers ses résultats finaux.

Si la finalité d'un plan de formation est d'améliorer la performance de l'entreprise sur le marché, il est donc important pour l'entreprise de développer des instruments

[198]Donald kirkpatrick, james D kirckpatrick Evaluating Training Programs:The Four Levels Editions : Berrett-Koehler; 3eme Édition , mars 2006)

[199] Alain Dunberry& Céline Péchard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise État de la question et perspectives, UQAM/CIRDEP Février 2007.

pour mesurer l'impact de la formation sur sa compétitivité et son positionnement sur le marché. La méthode la plus connu dans ce domaine est la méthode du retour sur l'investissement[200] (ROI) utilisée dans le contrôle de gestion et qui a fait l'objet de beaucoup d'écrits durant les années 1990.

Les résultats évalués doivent être quantifiables en termes d'une productivité accrue, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration des chiffres d'affaires et des bénéfices.Le tableau ci-joint récapitule les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick.

Tableau n°34 :

Modèle de Kirkpatrick

Niveau	Mesure	Question Clé	Méthode ou Indicateur	Restriction
Réaction	Satisfaction	Comment les participants ont-ils réagi au programme?	Fiches d'évaluation du programme, entrevues, questionnaires, commentaires généraux des participants pendant le programme.	Ne peut pas mesurer ce qui est appris, garantir le changement au niveau du comportement ou savoir si l'apprentissage garantira de bons résultats
Apprentissage	Connaissances	Qu'est-ce que les participants ont appris?	Évaluation avant et après le cours, observations par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, évaluation en équipe ou autoévaluation, entrevues et sondages	Ne mesurera pas si les participants ont aimé le programme, si leur comportement sera différent et si les résultats escomptés seront obtenus

[200] Definition par Antoine Bonnoure(2013) : Le retour sur investissement est un ratio qui permet de déterminer le gain par rapport à l'investissement**.** Il permet donc de mesurer le résultat par rapport aux moyens mis en place pour l'atteindre et ainsi mesurer « l'efficacité de l'investissement ». On mesure le retour sur investissement avec un pourcentage : plus il est important et plus l'investissement est intéressant. http://blog.solorea.com/retour-sur-investissement

Comportement	Application de l'apprentissage et atteinte des objectifs de rendement.	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement?	Évaluation avant et après le cours, observations, groupes de discussion, entrevues, sondages auprès de personnes observant les participants, questionnaires	Ne peut pas déterminer si les participants ont aimé la formation et si les comportements ont permis d'obtenir des résultats.
Resultats	Application ou répercussions sur la société.	Le changement de comportement des participants a-t-il eu des répercussions sur l'organisation?	Les indicateurs comprenne une plus gde productivi, rentabi, des ventes et des profits, réduc. du turn-over et des coûts	Ne permet pas de déterminer si les participants aiment la formation, l'ont comprise ou si elle a changé les comportements qu'ils privilégient

Source: Kirkpatrick D, Evaluating Training Programs:

4.4./Conclusion du Chapitre :

Les besoins de développement des compétences n'ont jamais été aussi importants qu'aujourd'hui. En plus des exigences traditionnelles en matière d'entraînement, les organisations doivent s'engager davantage dans la formation des nouveaux employés pour compenser le manque de main-d'œuvre qualifiée sur le marché. Elles doivent également soutenir l'acquisition des compétences requises par les nombreux changements organisationnels et technologiques engagés. Elles doivent bâtir la relève dans les postes de gestion en fonction de pratiques de leadership contribuant à l'engagement et à la mobilisation des employés. Tout cela sans compter le nombre croissant de nouvelles compétences recherchées pour répondre aux défis rencontrés, ni les demandes de perfectionnement de plus en plus nombreuses d'une tête d'œuvre qui exige de maintenir sa valeur sur le marché de l'emploi. Dans un marché mondial extrêmement compétitif, réussir à conserver des savoirs et de l'expertise de pointe contribue de façon importante à rendre une organisation compétitive et attrayante. En fait, un investissement efficace en développement des compétences est à la base d'un cercle vertueux contribuant autant à la performance qu'à la capacité d'attraction et de rétention.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

En effet, la formation dans toute sa dimension, devenue un élément très important de la stratégie de l'entreprise, confirme clairement qu'elle joue un rôle adaptatif particulièrement efficace et favorise ainsi la flexibilité des organisations dans un environnement turbulent, et d'autre part, elle peut aussi jouer un rôle offensif dans la mesure où elle correspond à un investissement en compétences permettant l'acquisition d'actifs immatériels et constituant la source possible d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

CHAPITRE IV: Cas pratique « Le Renforcement des compétences a travers une démarche « GPEC »

Section 1: Présentation de la Sonelgaz de la wilaya de Saïda

Section 2 : Division ressources humaines

Section 3 : Etudes analytiques et interprétation des résultats

Conclusion du chapitre..

CHAPITRE IV : Le renforcement des compétences a travers une démarche de la GPEC

Le cas de l'entreprise : Sonelgaz de Saida

Section 1 : Présentation de la Sonelgaz de la wilaya de Saïda :

1/ Présentation,

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie.

Ses missions principales sont :

- la production,
- le transport
- la distribution de l'électricité
- la distribution du gaz par canalisations.

Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger.

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, Sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte. Elle est, aujourd'hui, érigée en Groupe industriel composé de 29 filiales. Elle emploie 40 000 travailleurs.

Sonelgaz a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à plus de 97% et le taux de pénétration du gaz à plus de 37 %.

Déterminée à faire plus et mieux, la Sonelgaz a toujours mobilisé des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Pour la période 2005 / 2010, un programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter ses capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robuste son réseau de transport d'électricité et du gaz et enfin de moderniser ses services à la clientèle.

L'ambition de Sonelgaz est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les cinq meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

1.1 Historique :

La SONELGAZ fait partie des sociétés patriotes qui contribuent activement au développement économique et à l'embellissement de l'image de l'Algérie.

C'est ainsi que SONELGAZ, dont le nom veut dire Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, a connue des changements depuis sa création en 1947. Visant un avenir plus prospère dans le secteur économique.

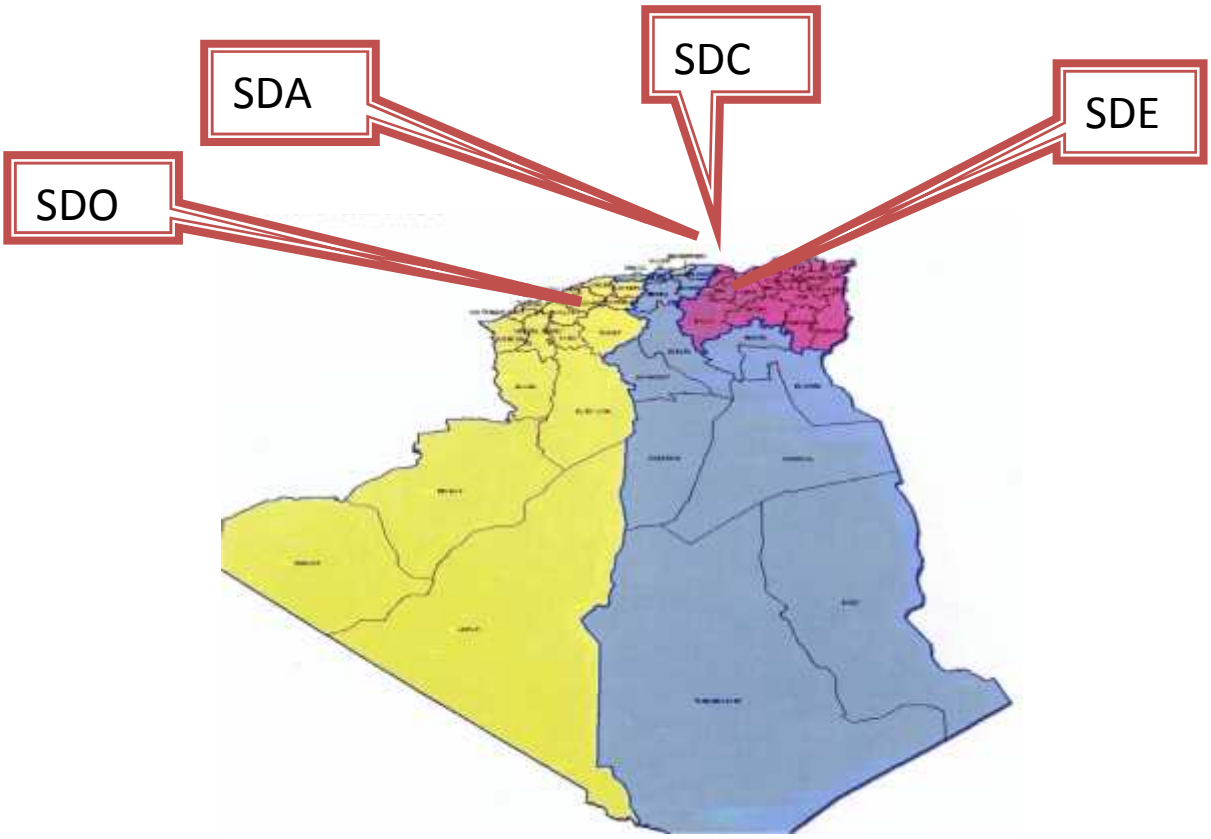
L'ancienne EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par (loi de la nationalisation de 1947) devint un établissement public qui détient le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz et développe de nouvelles stratégies en vu de sa restructuration qui s'est étalée sur plusieurs échelons.

Par ordonnance de 1969, EGA devient Sonelgaz. Elle a les capacités organisationnelles et gestionnaires pour accompagner et soutenir le développement économique du pays.

En 1983 la SONELGAZ a eu comme auxiliaires cinq filiales, ainsi qu'une entreprise s'occupant de la fabrication des compteurs et autres appareils de mesure. Huit ans après son statut change vers EPIC (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial), ceci étant ses engagements et ses principes lui ont toujours témoigné sa fidélité envers le service public.

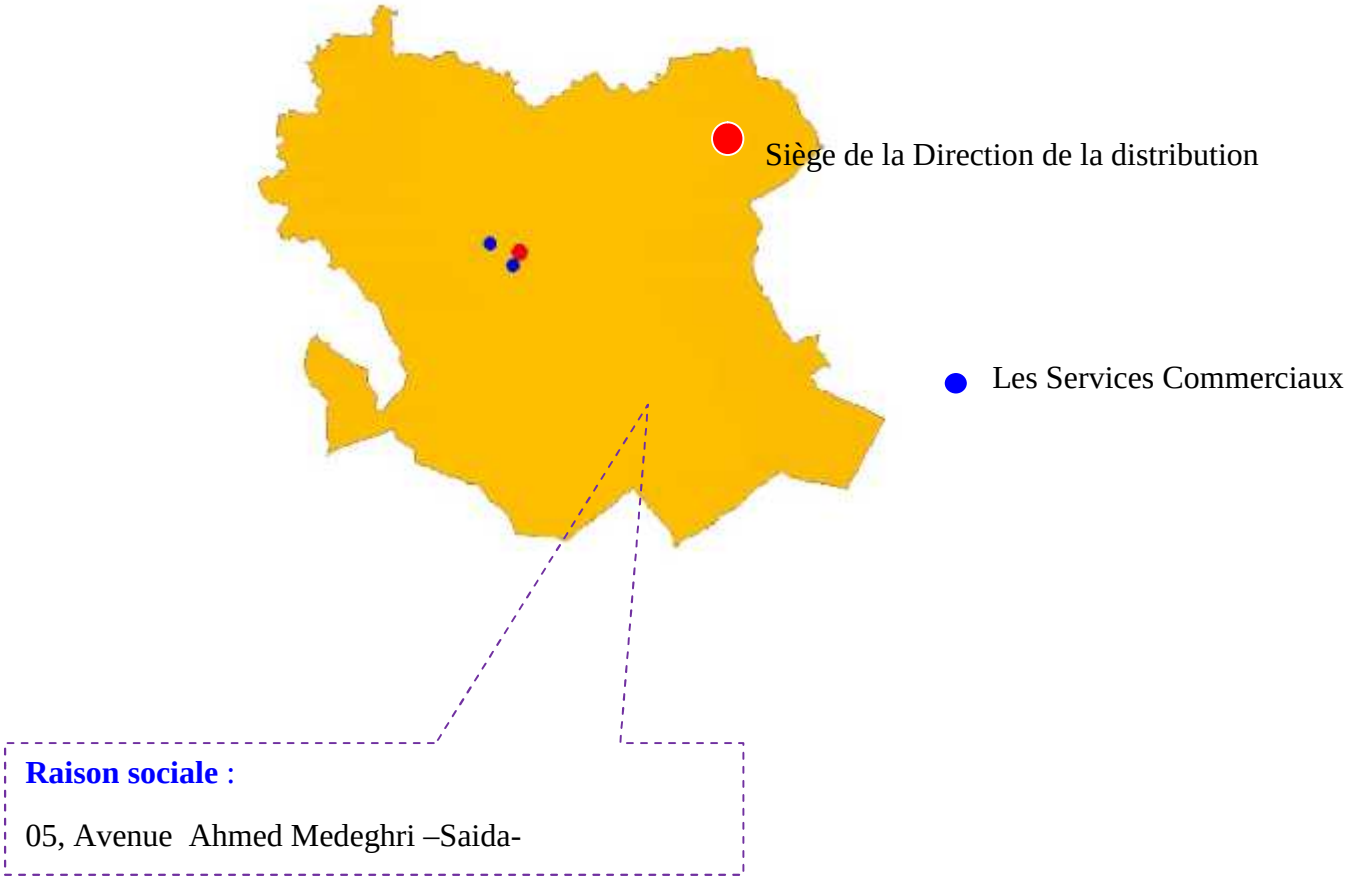
Dans le souci de devenir une société en adéquation avec le développement économique sur le plan international, la SONELGAZ deviendra en 2002 une SPA (Société Par Actions). Dans la période qui s'étale entre 2004 et 2006, elle se prêtera à un aspect distributionnel, qui lui permet de se diviser en quatre secteurs, constituant par l'occasion un GROUPE à quatre pôles ; l'un à Alger, le second au Centre, le troisième à l'Est, et le dernier à l'Ouest

Fig n°20 : Répartition des Directions Distributions par SD



Source: Document SONELGAZ Saida

Fig. n°21 : La Direction de distribution de Saida

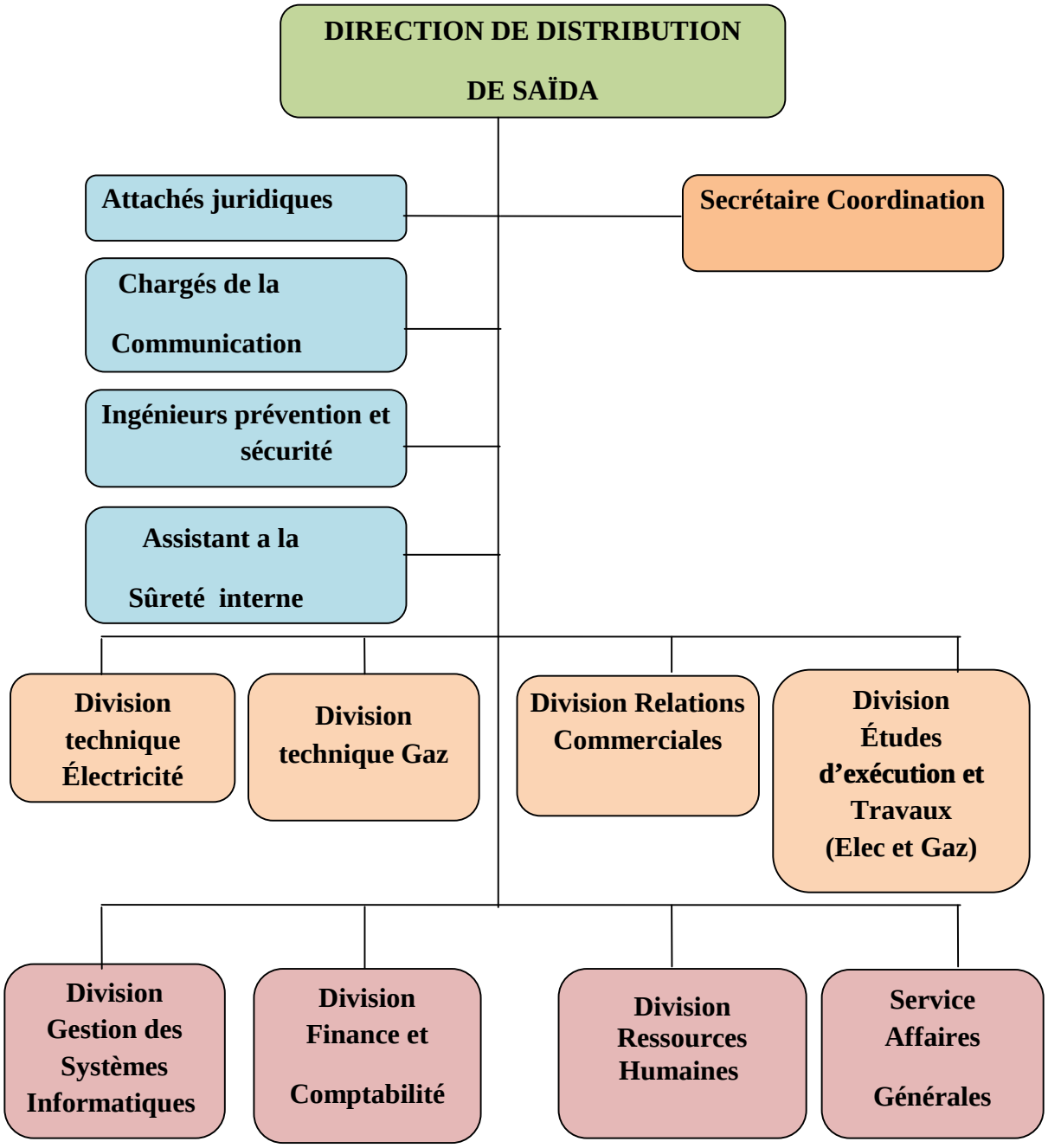


La Direction de distribution de Saida couvre :

- Six (06) Daïras à savoir : SAIDA, AIN HADJAR, BALLOUL, YOUB, SIDI BOUBEKEUR, HASSASNA et seize communes.
- Emploie trois cents soixante(360) agents toutes catégories socioprofessionnelles confondues.
- Dispose d'un réseau de cinq (05) Services Commerciaux et deux (02) Services Techniques.
- Alimente 62 085 abonnés en électricité et 36 531 abonnés en gaz .

- En 1974, Sonelgaz a été représentée par une subdivision.
- En 1979, Sonelgaz a été devenue un centre.
- Après la restructuration du groupe, Sonelgaz est représentée depuis Juillet 2005 par une Direction Régionale.
- L'effectif : La Direction de distribution de Saida emploie 270 agents,
- Nombre abonnés : la DR couvre 62 085 clients en électricité
- et 36 531 clients en Gaz.

Fig. n°22 : L'organigramme de la direction de distribution de Saida



Source: Document SONELGAZ Saida

Section 2 : La Division des ressources humaines

2.1 Division ressources humaines

Elle tient le rôle le plus important, c'est la colonne vertébrale de l'entreprise en s'occupant de tâches primordiales au bon fonctionnement et déroulement du travail au sein des enceintes de l'entreprise mais aussi, à son extérieur. Sa fonction consiste essentiellement à gérer :

- Le recrutement
- Les contrats de travail,
- La politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale,
- Les négociations collectives et le dialogue social,
- La gestion de l'emploi
- Évaluation des compétences,
- La formation des employés.

La division ressources humaines se compose de deux services :

2.1.1- SERVICE ADMINISTRATION :

Le service administration a pour principale mission :

- ✓ D'assurer la tenue des dossiers administratifs des agents et leur suivi en matière de gestion;
- ✓ D'élaborer les contrats de recrutement;
- ✓ De faire l'évaluation mensuelle des agents et d'assurer le respect de la réglementation par le personnel;
- ✓ D'établir les traitements et salaires;
- ✓ De traiter les dossiers des retraités;
- ✓ De Suivre les déclarations à la CNAS (maladies, accidents de travail…).

La division des ressources humaines utilise un logiciel conçu pour améliorer l'organisation. Ce logiciel regroupe toutes les informations concernant chaque agent sur deux fichiers, qui sont:

-GIPGEVA : gestion des éléments variables d'activité pour le traitement de la paie.

-GIPSAME : gestion des informations personnelles de chaque agent.

Rapport-Gratuit.com

2.1.2- SERVICE FORMATION:

Il est chargé de la préparation des actions de formation suite aux besoins exprimés par les autres structures c.à.d. préparer les cahiers de charge de la formation et suivre ces résultats, comme stipulé dans la convention collective du groupe et notamment dans ses articles (112 et 113)

Article 112 : La formation professionnelle est un des investissements prioritaires du Groupe SONELGAZ. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Article 113 : Les actions de formation développées au sein du Groupe doivent concourir notamment à :

- Satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées dans les métiers du Groupe,
- Assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs.
- perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement au sein du Groupe.
- Développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autre part, des travailleurs pour leur permettre
- De participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe.
- Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs.

Il existe trois types de formation:

- **La formation professionnelle spécialisée (FPS)**: (d'une durée de 4 mois); afin de préparer l'agent au poste qu'il occupera.

-La formation de perfectionnement professionnel (FPP): c'est des formations de courte durée (2à3 semaines), elle sert à l'amélioration de son performance à une tache dans son poste de travail.

-La formation par moyens propres (FMPU): afin de maîtriser une tâche ou développer les connaissances de l'agent, animée par la direction ou par l'unité.

2.1.3- CHARGE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES:

Il a pour rôle de **:**

- Gérer la gestion prévisionnelle de l'effectif;
- Préparer la relève à travers le recrutement interne et externe;
- assurer les compagnes de promotion d'avancement;
- Préparer les évaluations annuelles de chaque agent;
- Suivi des médailles de mérite.

2.2 Planification des emplois au sein de la Sonelgaz :

Article 48. Les besoins en emploi et en compétence, s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qui privilégie l'outil de planification à moyen terme de la ressource humaine, découlant de la stratégie mise en place par le Groupe.

Article 49. La politique définie par le Groupe, dans l'allocation des ressources et des compétences tient compte des évolutions des métiers au sein du Groupe. Cette politique se fonde en priorité sur l'utilisation rationnelle de la ressource humaine disponible et favorise l'emploi interne dans le cadre des principes de mobilité intra Groupe.

Article 50. Le programme prévisionnel de besoins en compétences est élaboré par chaque entité du Groupe, en tenant compte des axes stratégiques de planification définis à l'échelle du Groupe.

Sous Section 2. De la priorité au marché interne de l'emploi

Article 51. Les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus, en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises par la réglementation interne.

Tous les emplois rendus disponibles au sein des entités du Groupe SONELGAZ, à l'exception des emplois relevant des chantiers travaux des sociétés filiales travaux, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne.

Article 52. A compétence égale et à qualification équivalente, la priorité au recrutement interne est accordée, par mutation ou détachement, le cas échéant par transfert, d'une société filiale du Groupe à une autre, en tenant compte de la localisation géographique de l'entité où l'emploi à pourvoir existe et des lieux de résidence des postulants.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Article 53. Les emplois de cadres supérieurs, de directeurs d'unités, de cadres supérieurs seniors et de cadres dirigeants, sont pourvus conformément à la procédure d'appel à candidature, telle que prévue à la présente convention collective de Groupe et par la réglementation interne.

2-3 Les conditions d'accès au travail, les principes de mobilités, et déroulement de carrière au sein de la SONELGAZ :

2-3-1 Les conditions d'accès aux postes de travail :

Article 63. Les candidats au recrutement, doivent répondre aux exigences d'accès aux postes telles que fixées par la nomenclature des emplois en vigueur.

Article 64. Le classement d'un candidat au recrutement est déterminé par le niveau plancher de classement de l'emploi d'affectation.

2-3-2/ Les principes de la mobilité :

Article 79. La mobilité du personnel revêt différentes formes permettant des évolutions de carrières cohérentes au travailleurs réunissant les conditions de qualification de professionnalisme et de mérite , elle s'exerce au moyens des procédures et de mécanisme prévus par la présente convention et la réglementation interne .

Cette mobilité a pour objet d'assurer la transparence et l'équité pour l'accès aux emplois et a l'exercice de la responsabilité a travers les traitement des nominations et des mutations ou affectations par la mise en œuvre de mécanismes appropriés, exprimés à travers les appels à candidatures et la publication de postes.

2-3-3/ Du déroulement de carrière :

Sous Section 1. De l'évaluation / appréciation

Article 107. Au cours de sa carrière professionnelle, le travailleur, quel que soit son rang, fait l'objet d'évaluation annuelle écrite dans le cadre du système dévaluation en vigueur dans le Groupe.
L'acte d'évaluer est du ressort exclusif de la ligne hiérarchique.

Article 108. L'évaluation du personnel se fait à l'aide des outils en vigueur. Les résultats de l'évaluation sont communiqués à chaque évalué, ce dernier a la faculté d'émettre ses observations et commentaires dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Les modalités et le contenu du dispositif d'évaluation sont définis par la réglementation interne.

Section 3 : Etudes analytiques et interprétation des résultats.

3-1 Présentation et description de l'échantillon

Afin de pouvoir répondre a notre problématique, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida. Elle consiste à leur présenter un questionnaire nous permettant de recueillir le maximum d'informations sur les représentations que se font ces derniers quant au renforcement des compétences a travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les données sur lesquelles se fonde cette étude ont été recueillies dans le cadre d'un questionnaire distribué aux employés, de main propre, il a pour objectif d'évaluer la politique de la formation continue au sein de l'entreprise comme principal axe de développement et de renforcement des compétences, le recrutement comme un des canaux et moyen d'acquisition des compétences, la gestion des compétences dans celle-ci, et enfin le système d'évaluation représentant ainsi le moyen pour identifier et définir les compétences au sein de l'entreprise.

La première partie de notre questionnaire sert à identifier les enquêtés, en précisant le sexe, l'âge, la fonction, la division, le grade, l'ancienneté et la date de recrutement.

La deuxième partie est composée de vingt neuf questions, toutes ces questions sont fermées, elles s'articulent autour de quatre axes à savoir :

- Le recrutement
- la formation continue,
- L'évaluation
- La gestion des compétences/GPEC.

3-2 Difficultés de l'enquête :

Dans l'ensemble, les réponses ont été acceptables, nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre enquête : quelques employés ont refusé de prendre le questionnaire sous prétexte qu'ils n'ont aucun intérêt a donner leurs avis et que notre travail ne va rien changer a la réalité de l'entreprise ni de résoudre leurs problèmes du quotidien, certains n'ont pas répondu à toutes nos questions, d'autres ont pris les questionnaires, mais n'ont pas voulu répondre , ce qui pourrait se traduire par leurs caractère réservé de faire mauvaise face , ils n'étaient peut être pas sensibles à notre travail de recherche , en plus , nous avons

distribué soixante dix questionnaires , on n'en a obtenu que cinquante, sous l'engagement de garder l'anonymat des répondants , mais cela n'empêche pas que les données recueillies ont été suffisantes pour étayer notre travail de recherche.

3-3 La méthodologie de l'étude :

Afin de pouvoir clarifier notre étude relative au renforcement des compétences a travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en prenant comme lieu d'étude pratique la Sonelgaz de la wilaya de Saida., nous avons tenter d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les test des hypothèses élaborées par la problématique posée,

Et pour être plus clair, nous avons procédé dans un premier temps, a mener une analyse confirmatoire consistant dans l'essentiel a tester notre modèle par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'andrew Hayes).et enfin valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

A travers les paramètres estimés sous SPSS (macro Andrew Hayes), et pour les liens entre la GPEC et les construits(recrutement, formation, évaluation) simultanément, notre étude a été analysée et interprétée a travers deux étapes :

1) Un test de médiation avec l'utilisation du test de Sobel
2) La détermination de l'effet direct et indirect

Aussi, dans ce chapitre, nous allons essayer de présenter quelques concepts en rapport avec la question de recherche, à savoir la GPEC, la formation continue, l'évaluation, le recrutement, ainsi que leurs relations respectives. Sur la base de cette analyse documentaire, nous développerons une thèse en faveur de la médiation ainsi qu'une série d'hypothèses.

Mais avant de passer a tout ça, nous avons procédé a l'interprétation des résultats de l'enquête**(questionnaire)** a l'aide des tableaux, de graphes et de commentaires .bien qu'en analysant les questionnaires, nous avons remarqué que quelques employés avaient rédiger des phrases, alors que le questionnaire, consistait a cocher des cases a cinq réponses, d'autres n'ont pas compris le sens de la question, ils étaient complètement hors sujet et les derniers n'ont pas répondu.

3-4 Interprétation des résultats de l'enquête(questionnaire) :

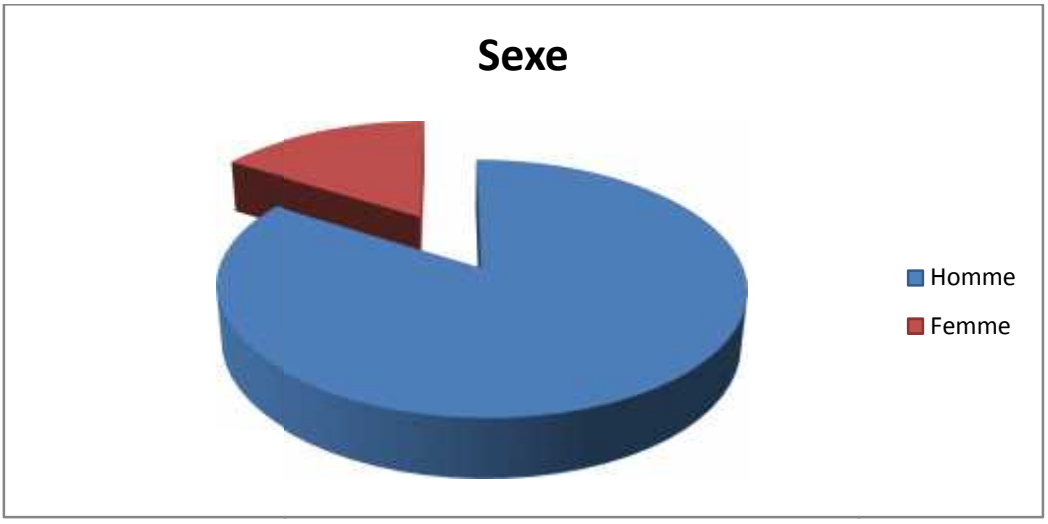
Après avoir installé nos outils théoriques et méthodologiques susceptibles de nous permettre la conduite de notre recherche, nous passons maintenant à l'analyse et à l'interprétation des résultats, comme suit :

Tableau N°1:Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon **le sexe** issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Sexe	Frequency	Percent %
Homme	42	84
femme	08	16
Total	50	100,0

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Fig. n°23 : Répartition des employés selon le sexe



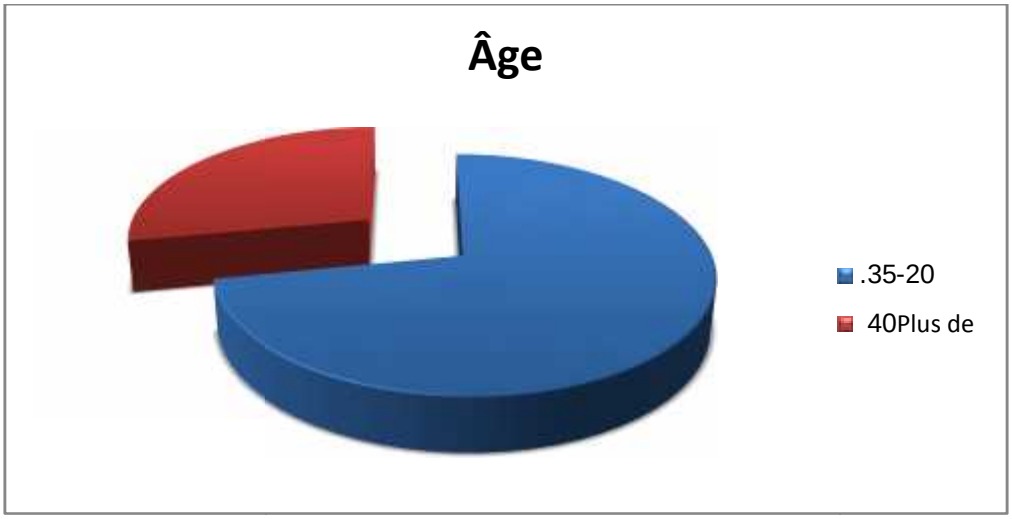
Ce tableau indique que notre population est composée de trente sept hommes et treize femmes de l'ensemble de nos enquêtés.

Tableau N°2 : Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon **l'âge** issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Âge	Frequency	Percent %
20-35	33	57,5
n>40	17	42,5
Total	50	100,0

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Fig. n°24 : Répartition des employés selon l'âge :



Source : élaboré par le chercheur

-De la lecture du tableau, nous constatons que notre population est jeune, ce qui nous fait un total de 33 employés ayant l'âge entre 20 et 35 ans, les dix sept autres ont plus de 40 ans. Ceci est un atout pour l'entreprise du fait de sa composition démographique jeune et prometteuse. .(**pyramide des âges**)

Tableau N°3 : Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon la **fonction**, issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Fonction	frequency	Percent%
RRH	01	2
Chef De Service	08	16
Ingénieur d'études informatique	02	4
Ingénieur d'études DEET	06	12
Ingénieur d'études DRC/DTG	02	4
Technicien contrôle d'exploitation	16	32
Agent Gestion pal moyen	15	30

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Les résultats de l'enquête indique que la totalité de nos employés ont des grades de cadres ou maitrise, en général c'est des gens qui ont subi des formations soit dans des universités ou au sein d'instituts supérieurs ou spécialisés, ce qui suppose que notre population est capable de répondre à notre questionnement.

Tableau N°4 : Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon **la division** issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Division	Frequency	Percent%
DRC	11	22,5
DRH	3	12,5
DTG	8	20
DEET	6	17,5
Div Ex Elec	18	27,5

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Selon l'enquête, les répondants sont répartis d'une façon quasi-homogène sur tous les services, ce qui suppose une diversité dans les réponses.

Tableau N °5 : Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon **le grade** issue de l'enquête sur le renforcement des compétences/GPEC

Grade	frequency	Percent %
Cadre	19	38
Maitrise	31	62
TOTAL	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Nous constatons, suite à cette enquête que la population interrogée ici représente 38% pour les cadres et 62% pour les agents de maitrise, ce qui signifie pour nous un bon niveau, cela nous facilitera certainement la tache pour que ceux ci ai une certaine compréhension a notre mission.

Question (1) :

1/ Au niveau de votre organisme, il existe une véritable stratégie de recrutement.

Tableau 6 :

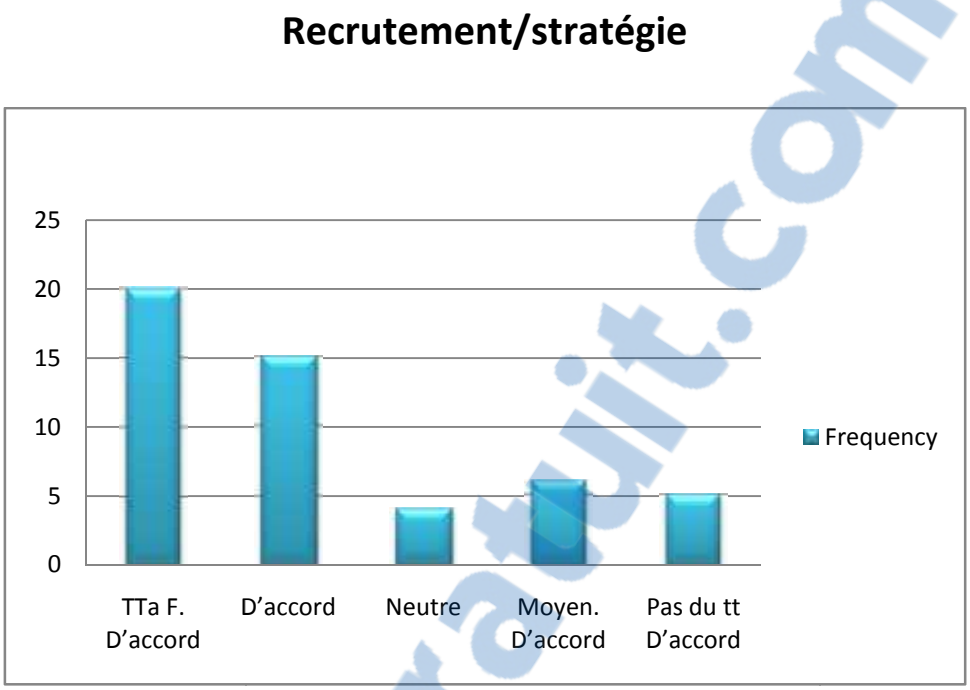
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	20	40
D'accord	15	30
Neutre	4	8
Moyen. D'accord	6	12
Pas du tt D'accord	5	10
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

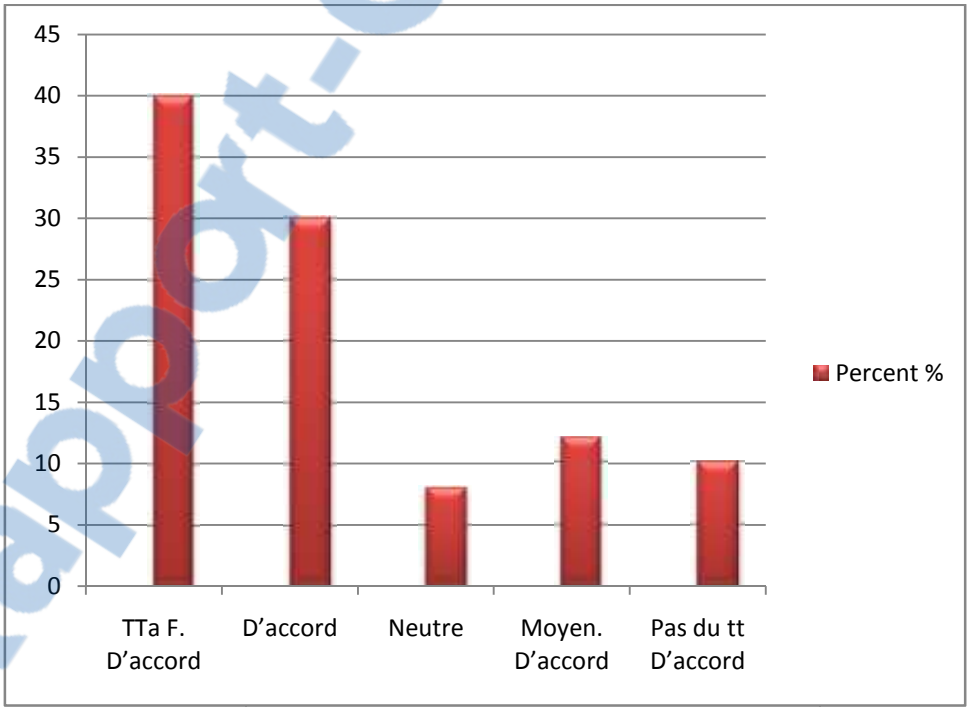
Les réponses a cette question font que 40**%** convergent vers l'idée qu'il existe véritablement une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, 30**%** d'entre eux sont d'accord, 8% reste neutre a cette question, 12% sont moyennement d'accord, 10% confirme qu'il n'existe pas une véritable stratégie de recrutement,

Ceci signifie que du fait que le pourcentage en majorité entre ceux qui ont répondu par (tt a fait d'accord et ceux qui sont d'accord) représente plus de la moitié des enquêtés soit un pourcentage de 70% ,cela confirme que notre entreprise adopte une réelle stratégie de recrutement,

Donc Cette partie des activités de la fonction RH qui est (le recrutement,) elle consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour le recrutement de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale.



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Rapport-Gratuit.com

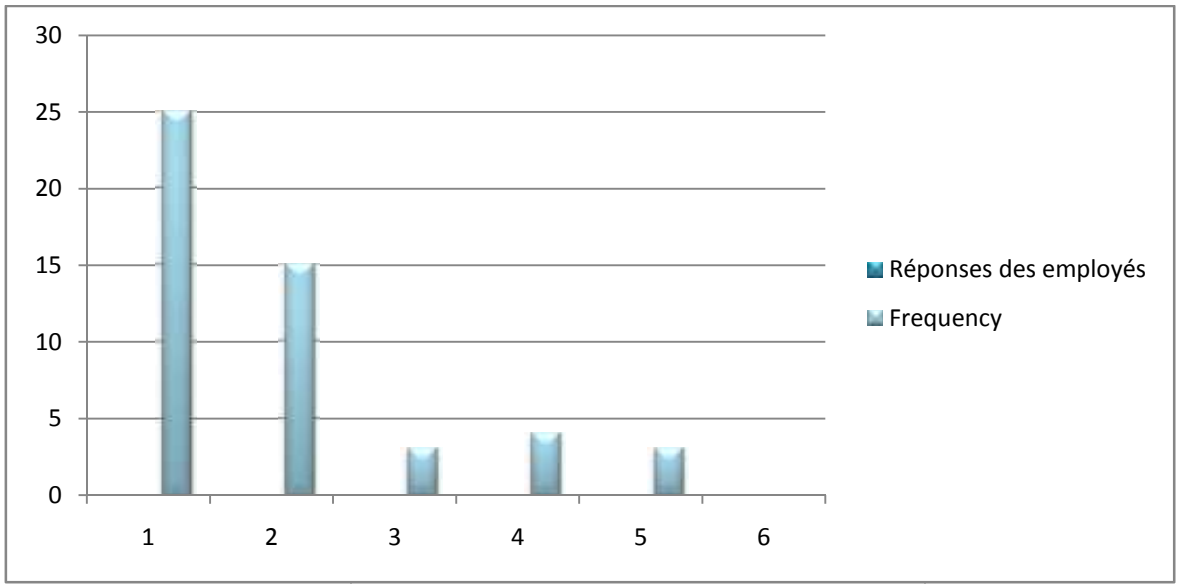
Question(2) :

2/ Lors de l'analyse des besoins, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat.

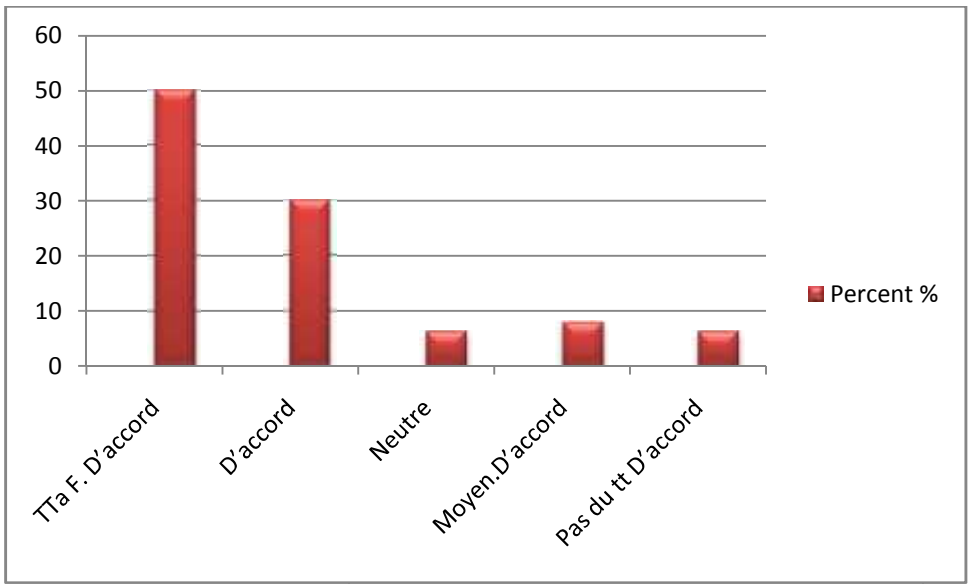
Tableau N°7

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	25	50
D'accord	15	30
Neutre	3	6
Moyen.D'accord	4	8
Pas du tt D'accord	3	6
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

De ces réponses, nous pouvons noter que 50% et 30%de nos enquêtés sont respectivement (tout à fait d'accord et d'accord) que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat, ce qui confirme les réponses de la question précédente en ce qui concerne la stratégie, donc cette démarche définit l'approche qualitatif de la stratégie de recrutement en matière de connaissances préalable de la qualité et les spécifications requises de ces compétences du futur.

Question N°3:

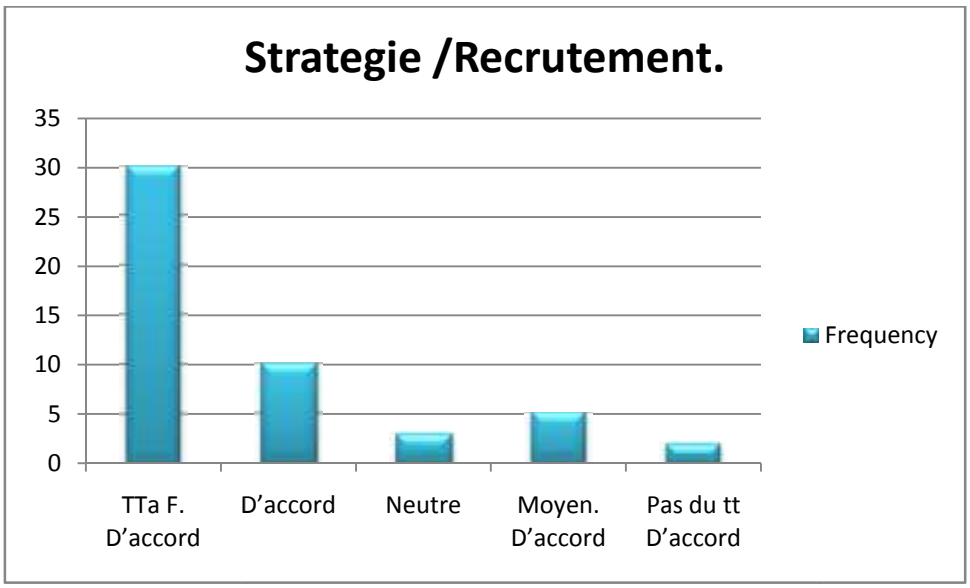
3/En relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, l'entreprise définit les volumes de recrutement et les niveaux de qualifications souhaités.

Tableau N°8

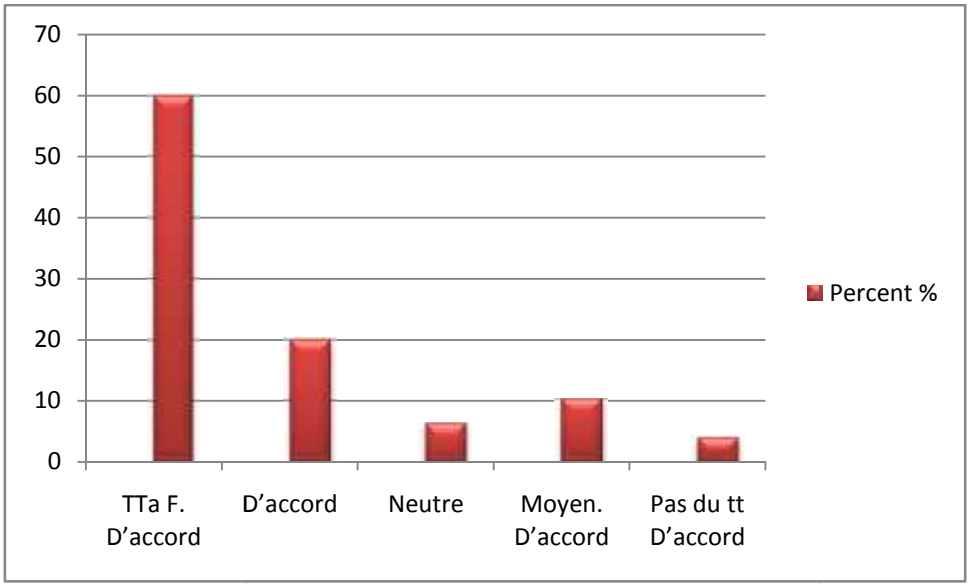
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	30	60
D'accord	10	20
Neutre	3	6
Moyen. D'accord	5	10
Pas du tt D'accord	2	4
Total	50	100

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Cette question es presque identique a la précédente, elle a été posé pour confirmé les réponses de la deuxième question, mais traite non seulement le volet qualitatif du choix des qualifications mais aussi le coté quantitatif.

Donc a cela nous avons collecté 60% des personnes qui ont répondu par tout a fait d'accord pour cette question, ce qui dépasse la moitié de notre population interrogée, 30% ont été d'accord pour cette question**.**

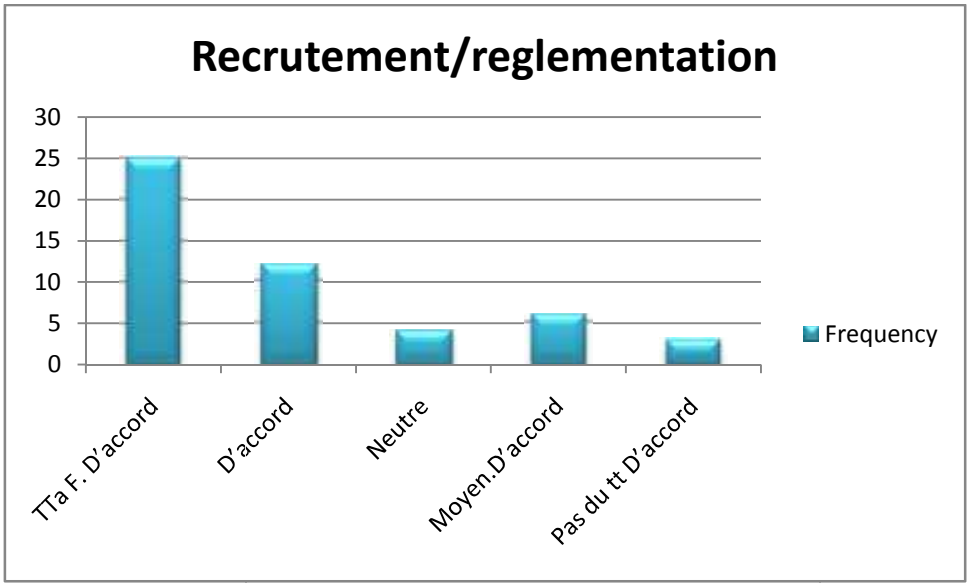
Ce qui signifie que notre entreprise obéit aux règles de la normalité quant a la prise en compte dans ses planification RH, des volets qualitatif et quantitatif.

Question N°4 : Les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur (annonce, présélection, sélection, etc.)

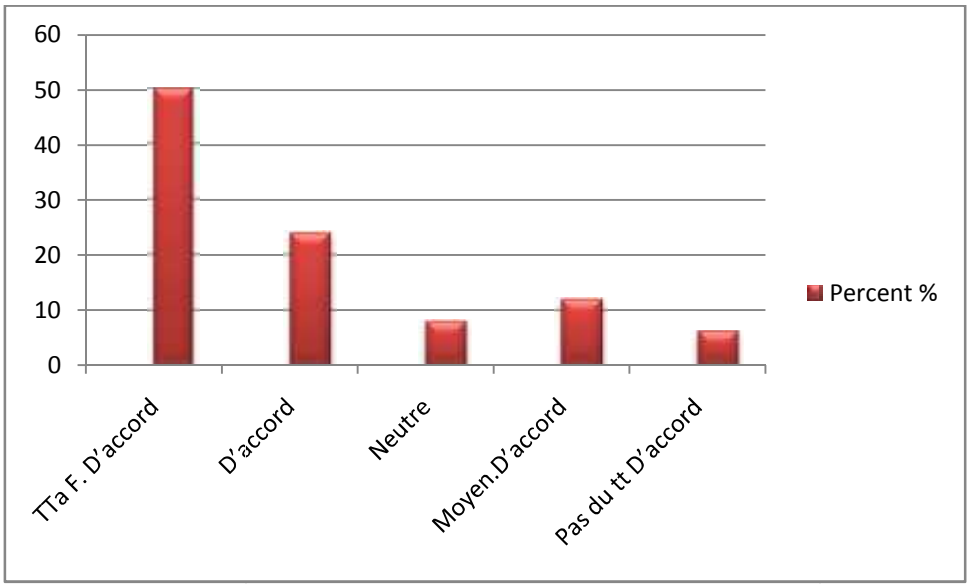
Tableau N°9

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	25	50
D'accord	12	24
Neutre	4	8
Moyen.D'accord	6	12
Pas du tt D'accord	3	6
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

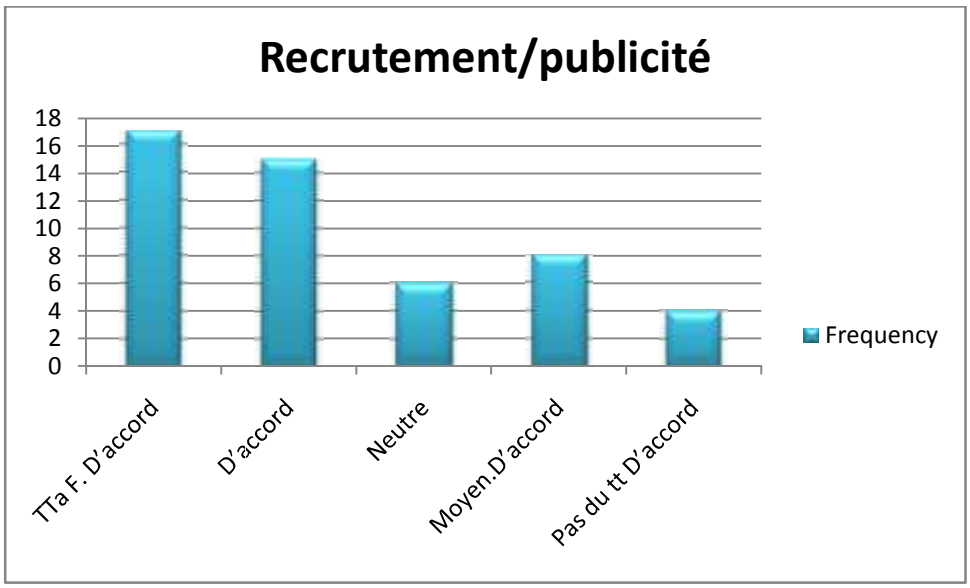
50% des interrogés sont tout a fait d'accord, et 24% sont d'accord que les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur et les règlements intérieurs de l'entreprise, en fait cette question a été posé pour savoir si dans la réalité des choses, notre entité obéit aux règles de la recherche effectives des personnes qu'il faut dans les places qu'il faut et dans l' extrême objectivité..

Question N °5

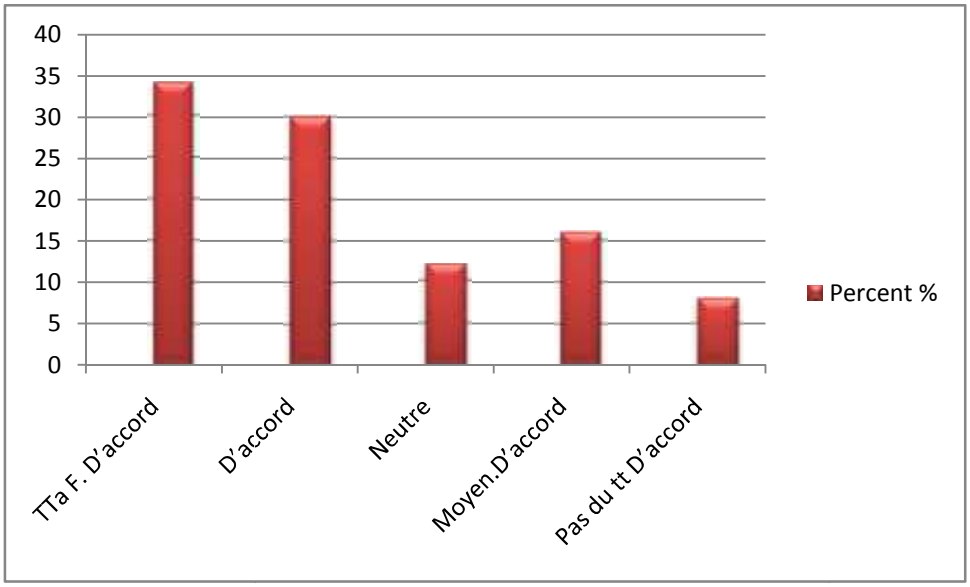
5/Tous les emplois rendus disponibles au sein de l'organisme, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne.

Tableau N°10

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	17	34
D'accord	15	30
Neutre	6	12
Moyen.D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	4	8
Total	50	100



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



34% et 30% des répondants affirment que tous les emplois rendus disponibles au sein de l'organisme font l'objet de pourvoi au moyen de publicité interne, ceci s'explique par le fait que notre entreprise.et conformément a sa convention collective et notamment dans ses articles 51 et 52, donne priorité au recrutement interne quant c'est nécessaire.

.

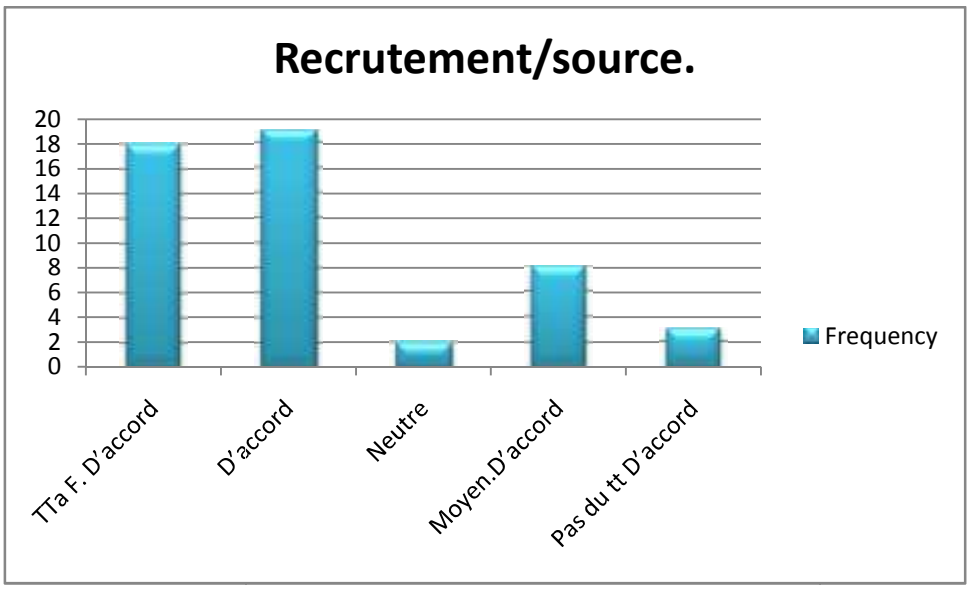
Question N°6 :

6/ Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise utilise les différentes sources de recrutement pour capter les candidats souhaités.

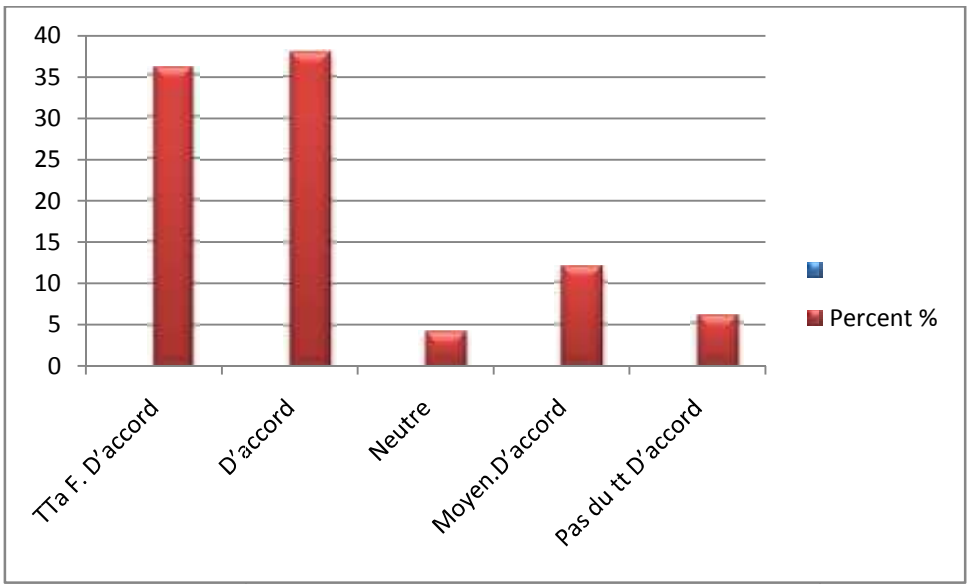
Tableau N°11

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	18	36
D'accord	19	38
Neutre	2	4
Moyen.D'accord	8	12
Pas du tt D'accord	3	6
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



-De ces réponses nous déduisons que l'entreprise utilise toutes les sources possibles pour capter les meilleures compétences pour ses postes d'emploi, quand nous parlons des sources cela veut dire le recrutement interne et externe.

-Une réflexion convenable pour l'entreprise à l'utilisation de ces différents canaux de recrutement cela réconforte le personnel et évite les problèmes avec les employés et assure une certaine démocratie au sein de l'organisation.

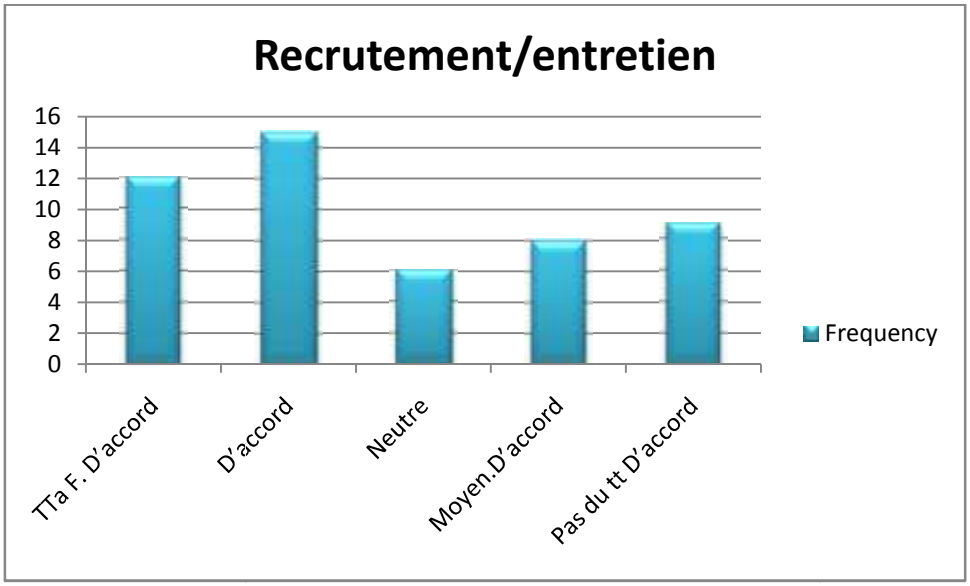
Question N°7 :

7/ Les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter.

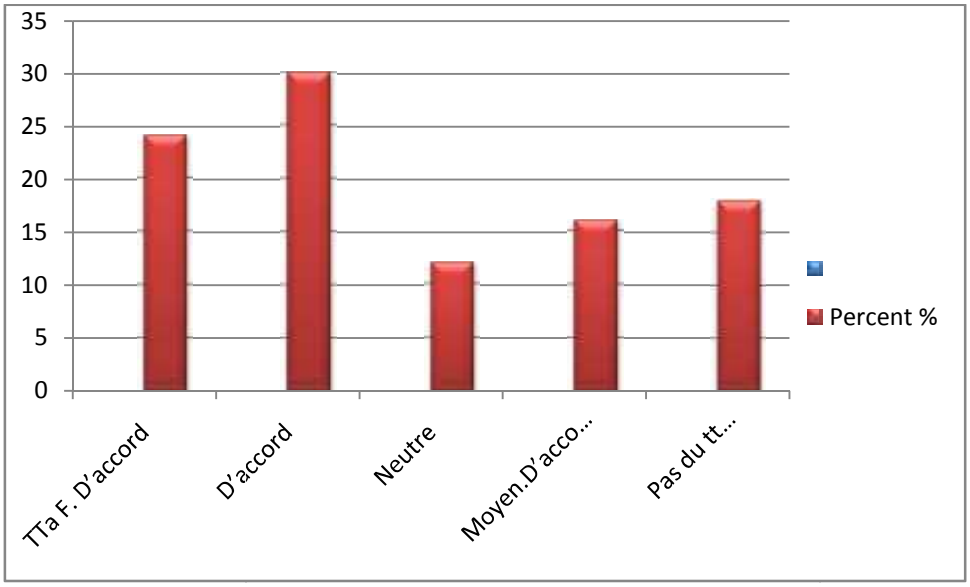
Tableau N°12:

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	12	24
D'accord	15	30
Neutre	6	12
Moyen.D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	9	18
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida



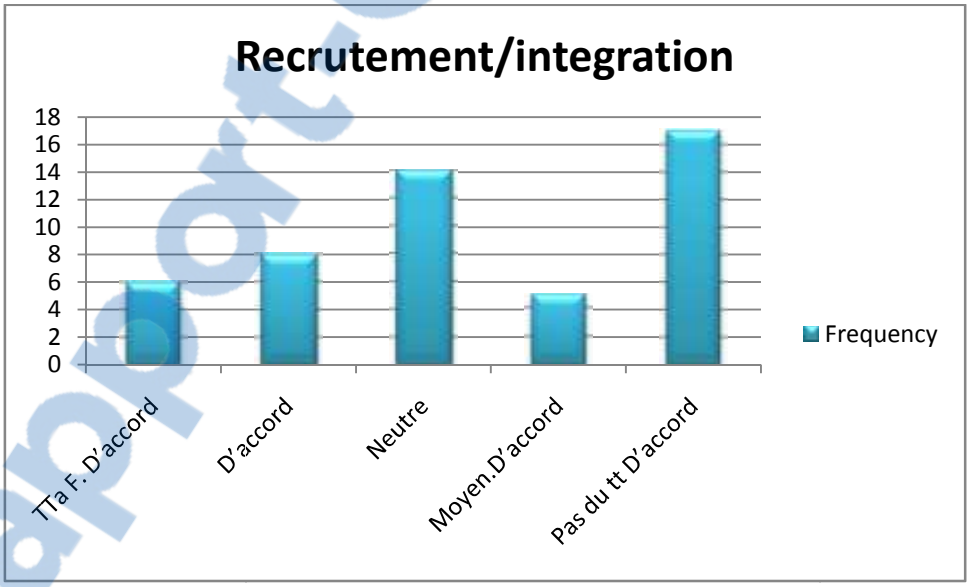
Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida

Question N°8 : Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Tableau N°13

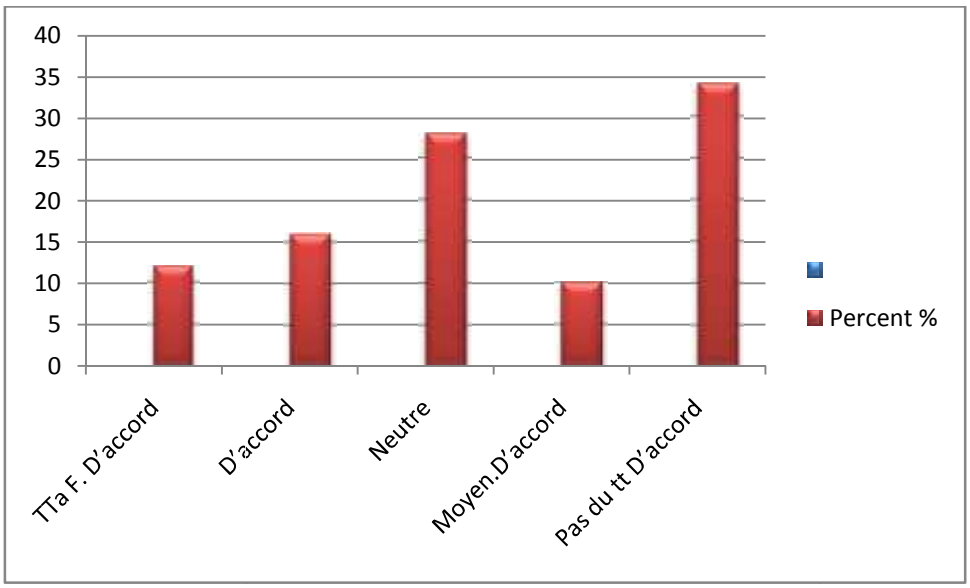
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	6	12
D'accord	8	16
Neutre	14	28
Moyen.D'accord	5	10
Pas du tt D'accord	17	34
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Rapport-Gratuit.com



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida

Dans cette question nous constatons que 12% ont répondu par tout à fait d'accord et seulement 16% étaient d'accord en revanche 34% n'étaient guère favorable a cette question, cela démontre que l'entreprise ne donne pas d'importance a ses nouveaux candidats dans le processus d'accueil et leurs intégration progressive au sein de l'entreprise.

Contrairement a ce que nous avons constaté dans la littérature, la mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

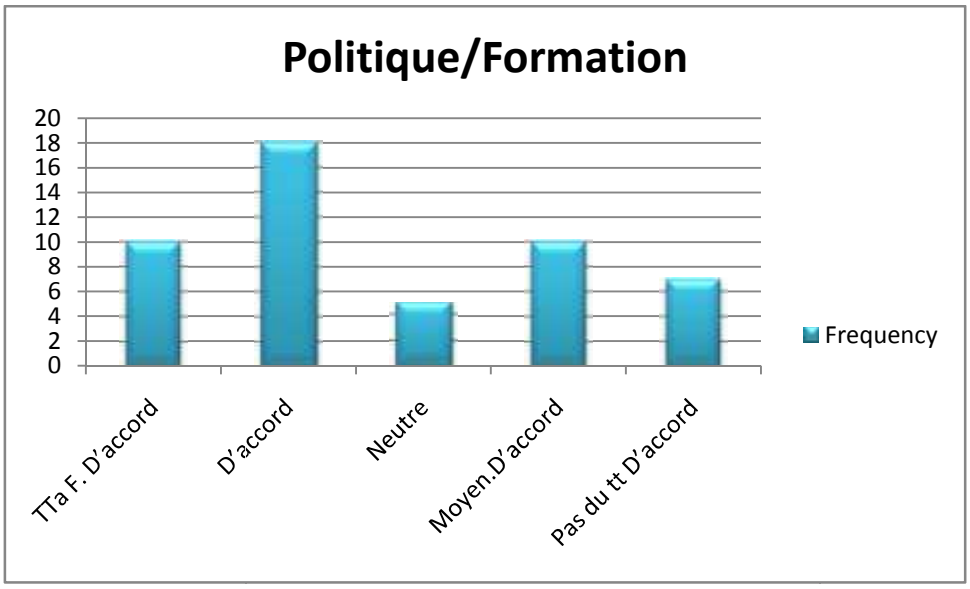
Question N °9 :

9/ Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise

Tableau N°14 :

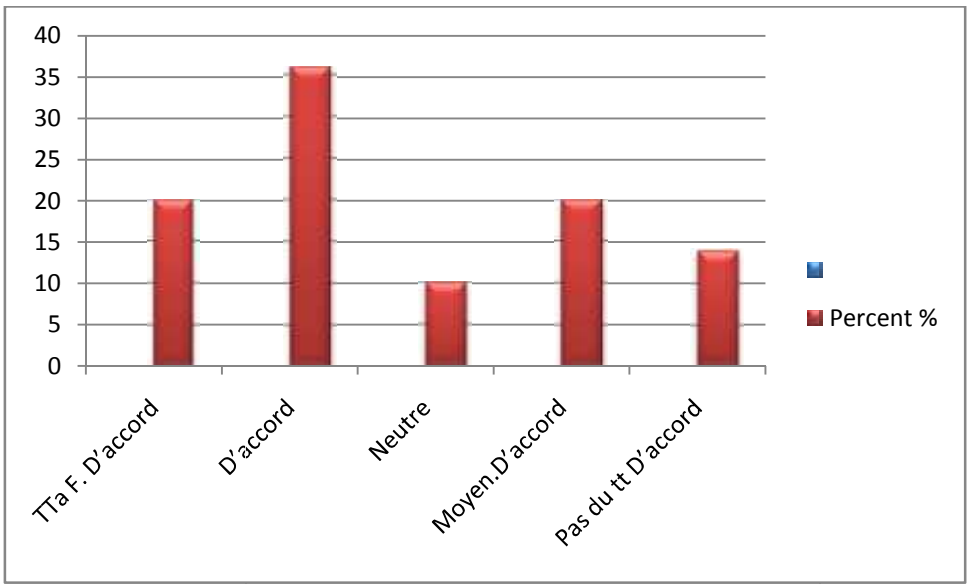
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	10	20
D'accord	18	36
Neutre	5	10
Moyen.D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	7	14
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES



De la lecture du tableau, nous constatons, que 20% sont tout a fait d'accord a cette question, 36% sont d'accord, 10% sont neutre, 20% sont moyennement d'accord par contre 14% ne sont pas du tout d'accord.

En majorité il y'a présence d'un certain consensus pour l'existence d'une réelle politique de formation que les employés en majeure partie peuvent le constater, mais reste a noter que si toutefois les employés ressentent une réelle politique de formation les réponses ne seront pas ventilées ainsi….. ???

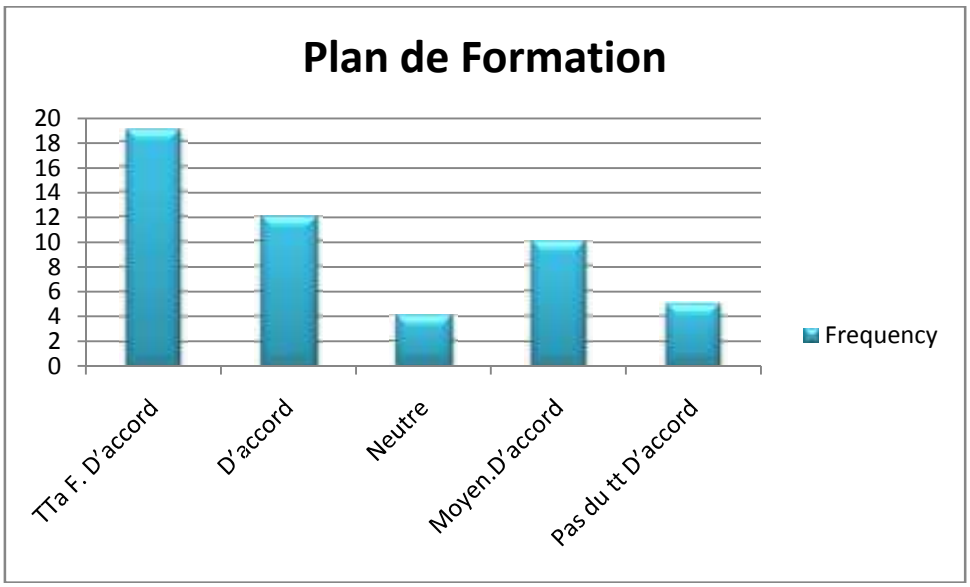
Question N°10 :

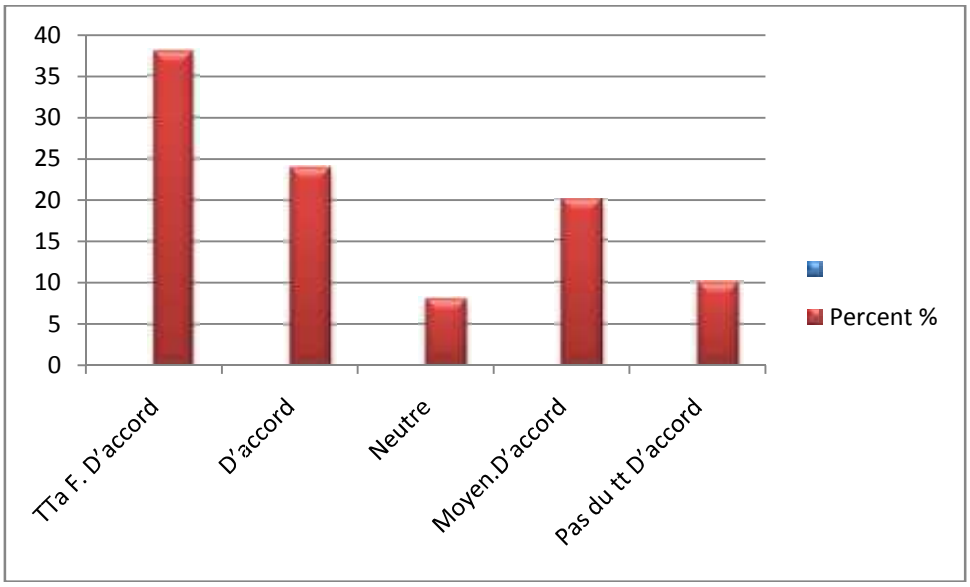
10/L'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore.

Tableau N°15 :

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	19	38
D'accord	12	24
Neutre	4	8
Moyen.D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	5	10
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





De nos réponses, 38% estime être tout a fait d'accord que l'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore,24% de ceux-ci sont simplement d'accord, par contre 10% ne sont pas du tout d'accord.

Ce qui confirme que l'entreprise élabore son plan de formation sur lequel s'appui toutes ses actions de formation a destination de son personnel, chose qui es tout à fait normale,

l'entreprise possède diverses obligations vis-à-vis de ses salariés en matière de formation, elle doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, ainsi que de s'assurer de leur adaptation à leur poste de travail.

Pour répondre à ces différentes obligations, l'entreprise se doit de mettre en place un plan de formation en son sein, ce dernier constitue un ensemble d'actions de formation prises en faveur des salariés pour des diverses raisons.

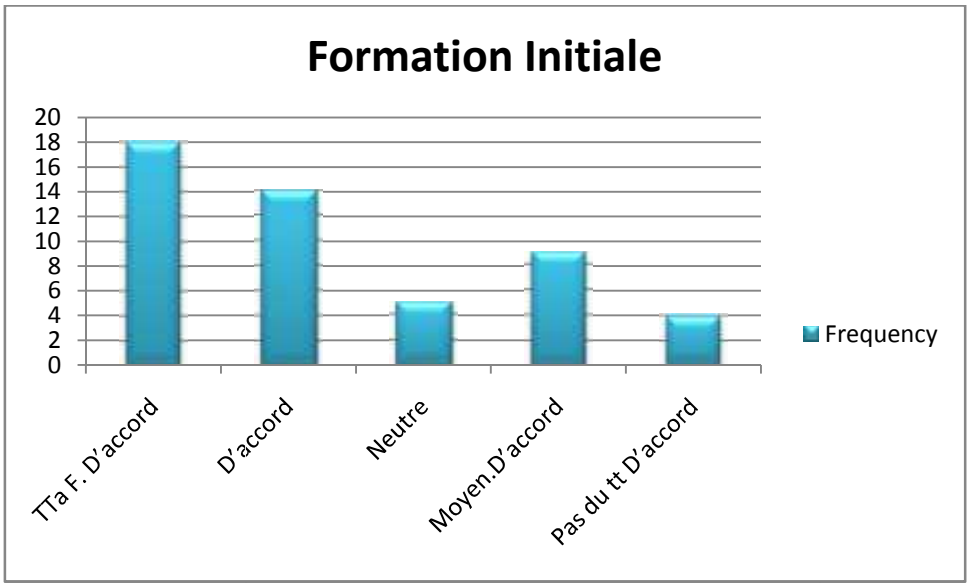
Question N°11:

11/ Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter a leurs poste de travail.

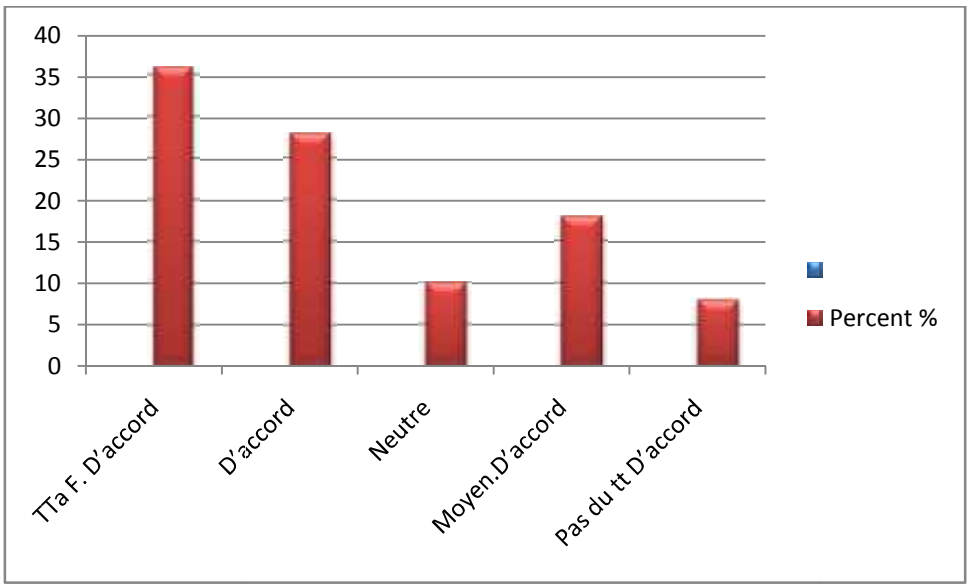
Tableau N°16

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	18	36
D'accord	14	28
Neutre	5	10
Moyen.D'accord	9	18
Pas du tt D'accord	4	8
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Les réponses données nous permettent de noter que dans cette question, 36 % des employés donne un avis tout à fait d'accord, 28% des interrogés étaient simplement d'accord, 10% avaient une position neutre, 18% sont moyennement d'accord, par contre les 8% qui reste n'étaient pas du tout d'accord.

Ces différents avis nous dictent que l'entreprise et après mise en place des nouvelles recrues, s'engage directement a leurs faire subir une formation initiale pour prendre en main leurs nouveau poste, néanmoins on se demande pourquoi seulement 38% étaient tout a fait d'accord alors qu'on devrait avoir un pourcentage plus élevé pour cette question dans le cas ou tout les nouveaux recruté subissent cette formation initiale

Cette ventilation des réponses, est peut due a une mauvaise information de ce processus par le répondants ou peut être que cette formation n'est pas destinée a toutes les catégories du personnel ou plutôt que l'entreprise ne s'engage pas directement a faire subir cette formation aux nouveaux employés aussitôt recrutés c'est-à-dire que la formation est différée ce qui n'aura pas d'effet positif sur le salarié si on parle en terme de chronologie.

Dans la littérature, cette formation initiale est primordiale pour le nouvel employé, elle constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus à leur environnement socioprofessionnel.

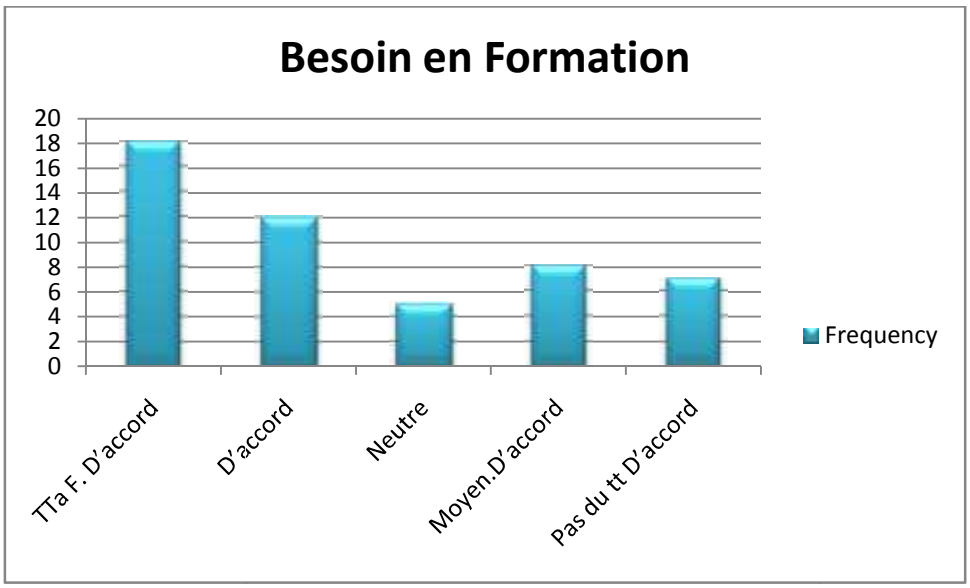
Question N°12 :

12/Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple.

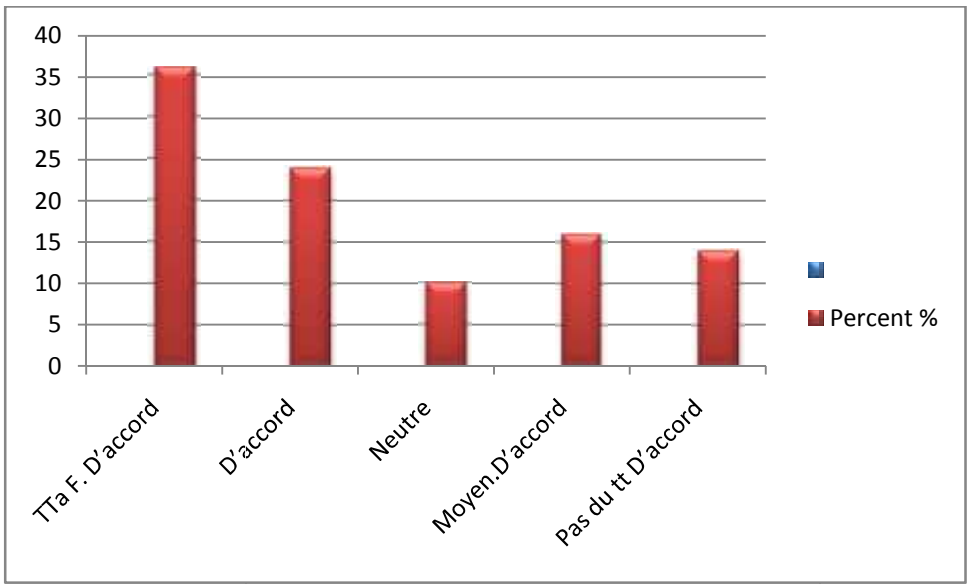
Tableau N°17

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	18	36
D'accord	12	24
Neutre	5	10
Moyen.D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	7	14
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

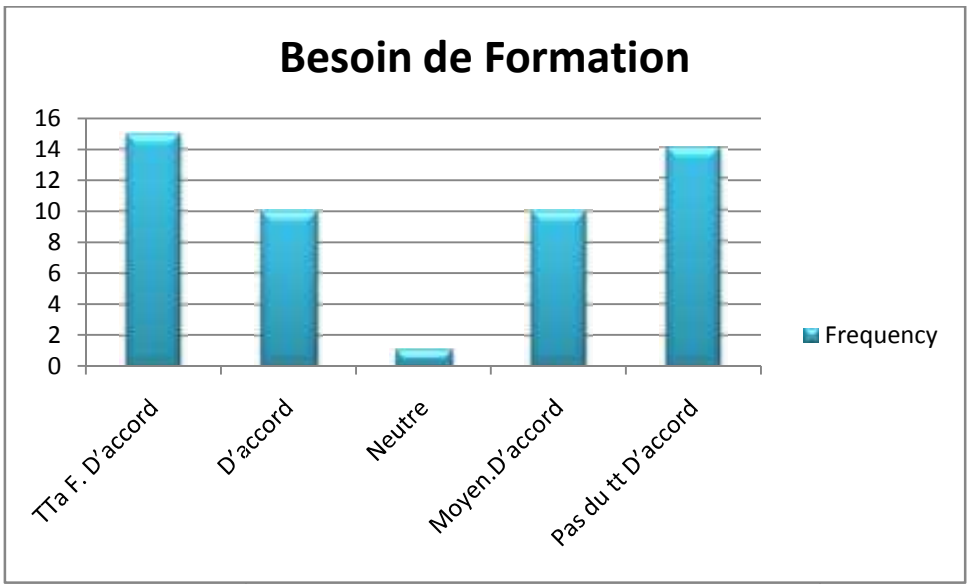
Question N° 13

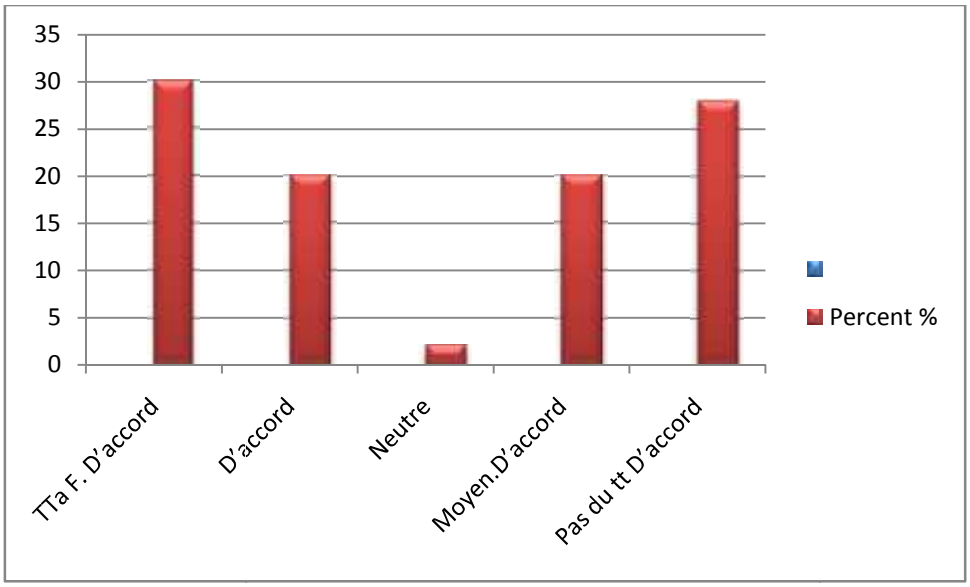
13-Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède a l'évaluation des connaissances de l'employé.

Tableau N°18

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	15	30
D'accord	10	20
Neutre	1	2
Moyen.D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	14	28
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





De nos réponses recueillies, 30% des répondants sont tout a fait d'accord, 20% estiment qu'ils sont d'accord, 2% sont neutre, 20% sont moyennement d'accord, les 28% qui reste ne sont pas du tout d'accord, ceci est du peut-être a une mauvaise communication ou un manque d'information au sein de l'entreprise.

Nous constatons que d'après la majorité des interrogés l'entreprise sonelgaz procède dans la détermination de ses besoins en formation a des évaluations de connaissances de leurs employés Ce qui lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

Aussi, pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède aussi a l'évaluation du rendement des employé Cette activité du cycle de gestion des ressources humaines lui, permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

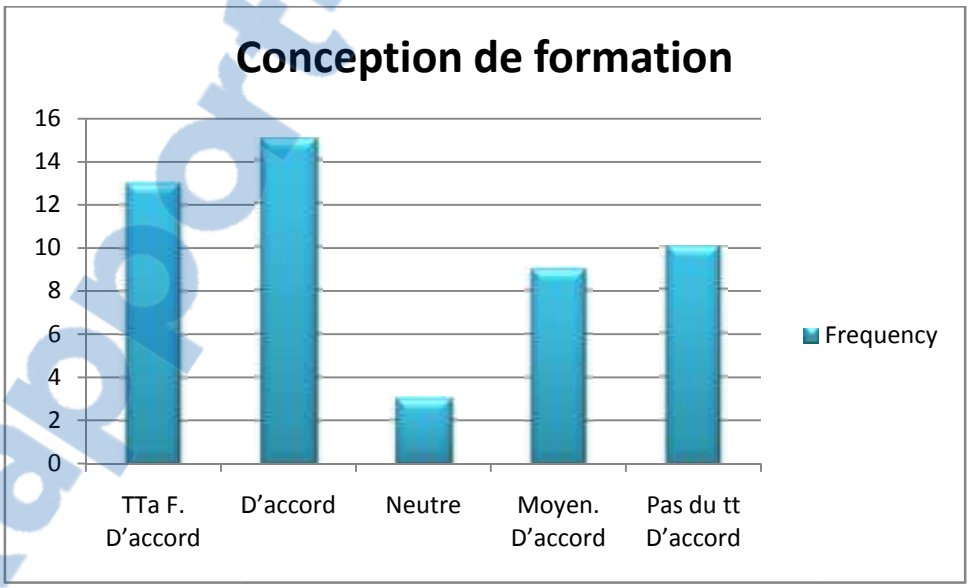
Question N°14 :

14/ Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations.

Tableau N°19

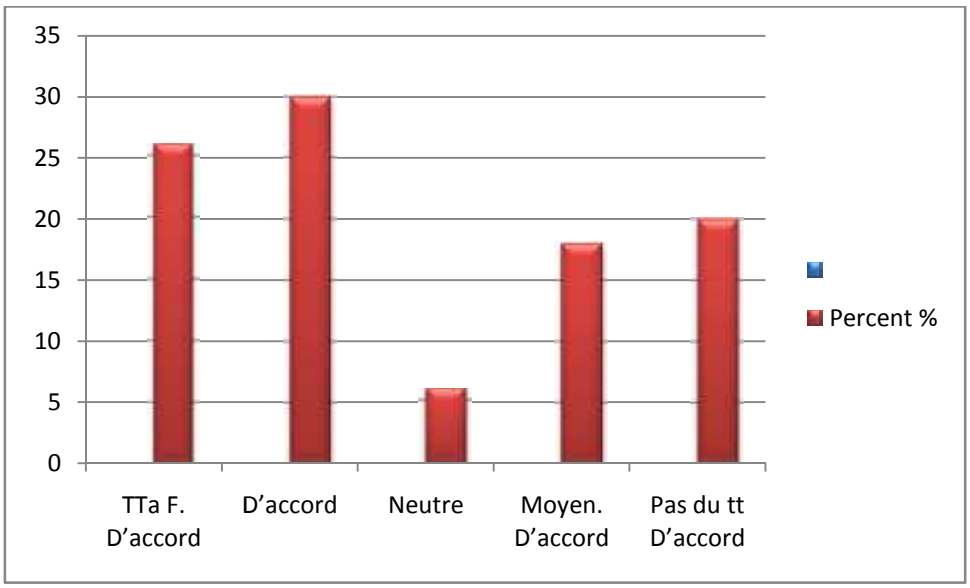
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	13	26
D'accord	15	30
Neutre	3	6
Moyen. D'accord	9	18
Pas du tt D'accord	10	20
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Rapport-Gratuit.com



Pour cette question 26% des questionnés + sont tout a fait d'accord, 30% sont d'accord, 6% étaient neutre pour cette question, 18% sont moyennement d'accord, par contre 20% ne sont pas du tout d'accord.

Ce qui nous amène à dire que dans la conception des formations, notre entreprise définit au préalable la méthode pédagogique à appliquer pour les formés, ainsi que le contenu des formations, suivant un cahier des charges arrêté par la direction de l'entreprise.

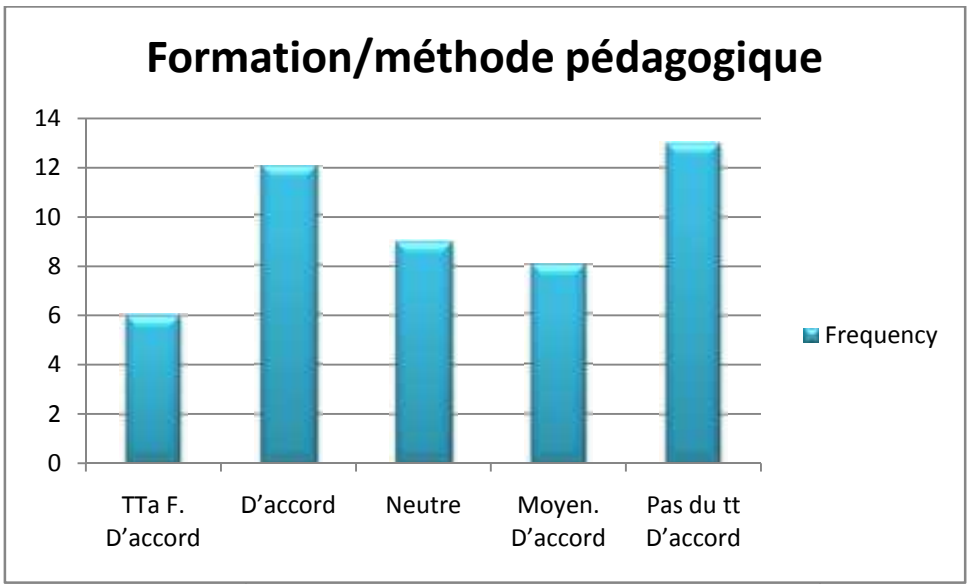
Question N°15 :

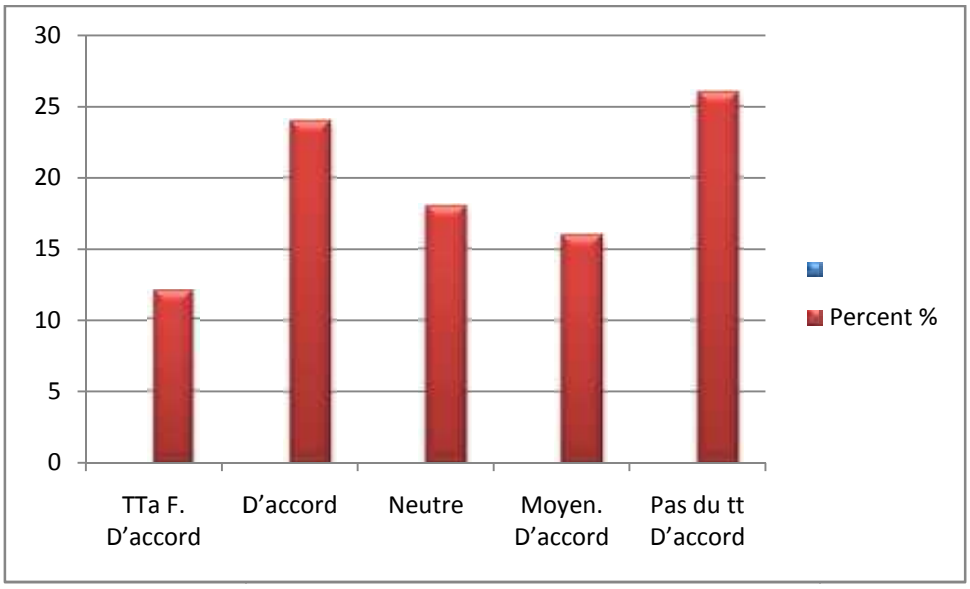
15/ Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes.

Tableau N°20

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	6	12
D'accord	12	24
Neutre	9	18
Moyen. D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	13	26
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Pour cette question 12% de nos questionnés sont tout a fait d'accord, 24%sont simplement d'accord, 18% reste neutre, 16%étaient moyennement d'accord, les 26%n'étaient pas du tout d'accord.

Donc nous remarquons suite a ces résultats que la majorité des répondants ne s'accordent pas avec une méthode pédagogique, qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes. Peut être qu'ils estiment que le déroulement d'un apprentissage sur le même site de travail constitue pour eux une routine et que rien n'a changé (même climat organisationnel) surtout si la formation es assurée par des personnes qui les connaissent.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

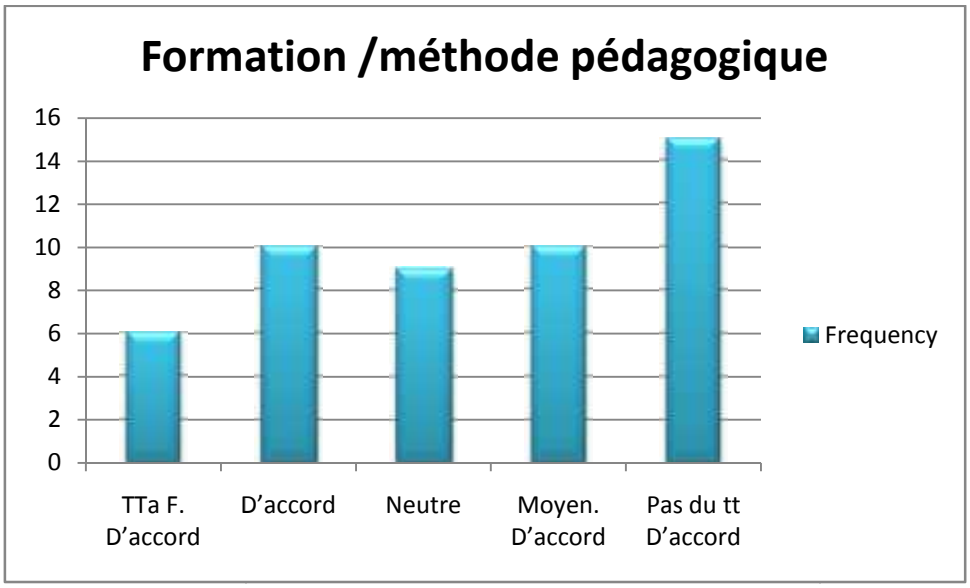
Question N° 16 :

16-Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail en dehors des activités courantes.

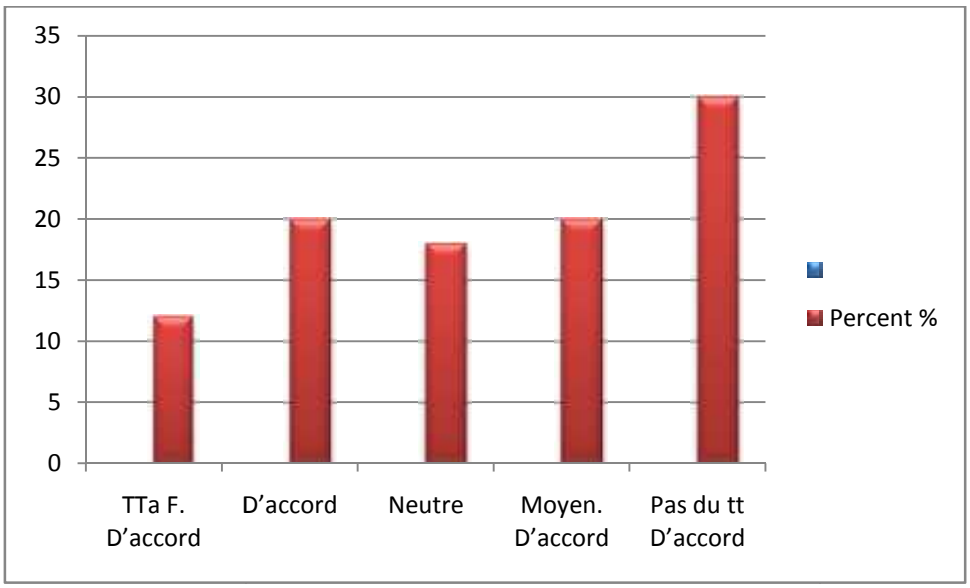
Tableau N°21

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	6	12
D'accord	10	20
Neutre	9	18
Moyen. D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	15	30
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



De cette question nous recueillons les réponses suivantes :

12% sont tout à fait d'accord, 20%sont simplement d'accord, 18%sont neutre, 20%sont moyennement d'accord, et 20%ne sont pas du tout d'accord**.**

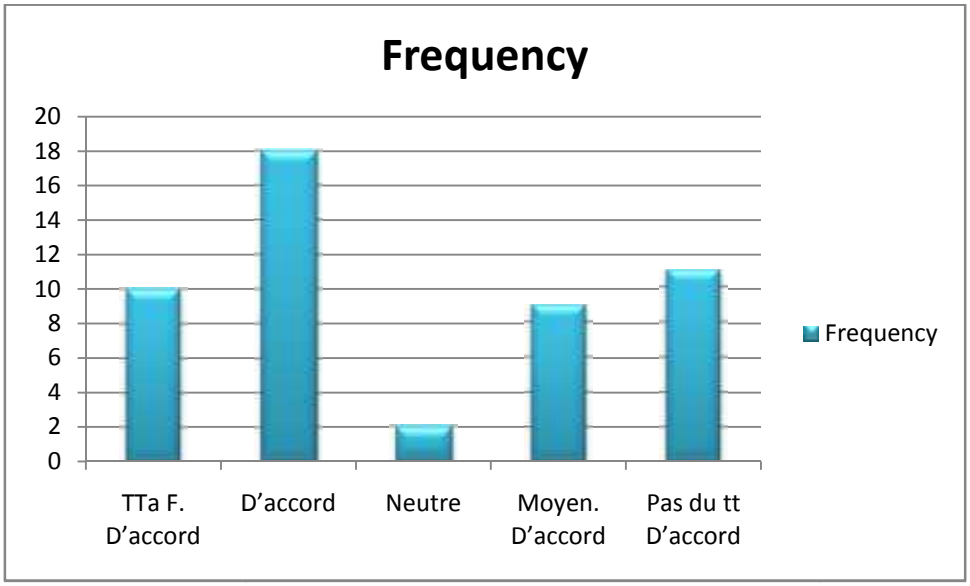
Ces réponses nous confirment que les employés questionnés n'apprécient pas ce mode de formation c'est a dire sur les lieux de travail et en dehors des horaires normales de travail, ce qui nous amène a dire que peut être les employés n'aiment pas rester sur leurs lieu de travail pour y exercer leur formation, histoire de routine ou parce que c'est le même décor ,ce qui ne leur donne pas peut être l'impression de se former.

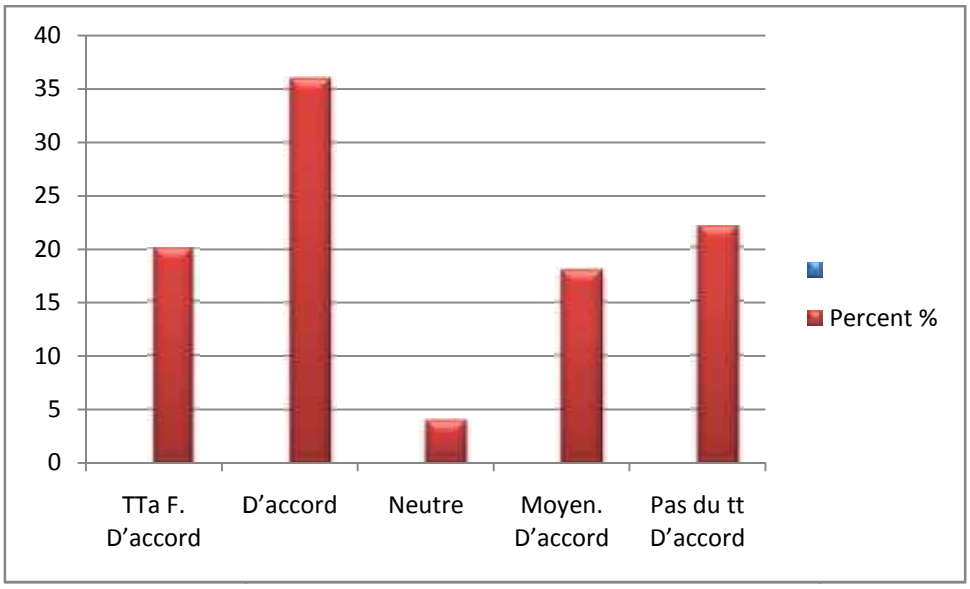
Question N°17 :

17/ Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait en dehors des lieux de travail. (Séminaire, atelier etc.)

Tableau N° 22

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	10	20
D'accord	18	36
Neutre	2	4
Moyen. D'accord	9	18
Pas du tt D'accord	11	22
Total	50	100





Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

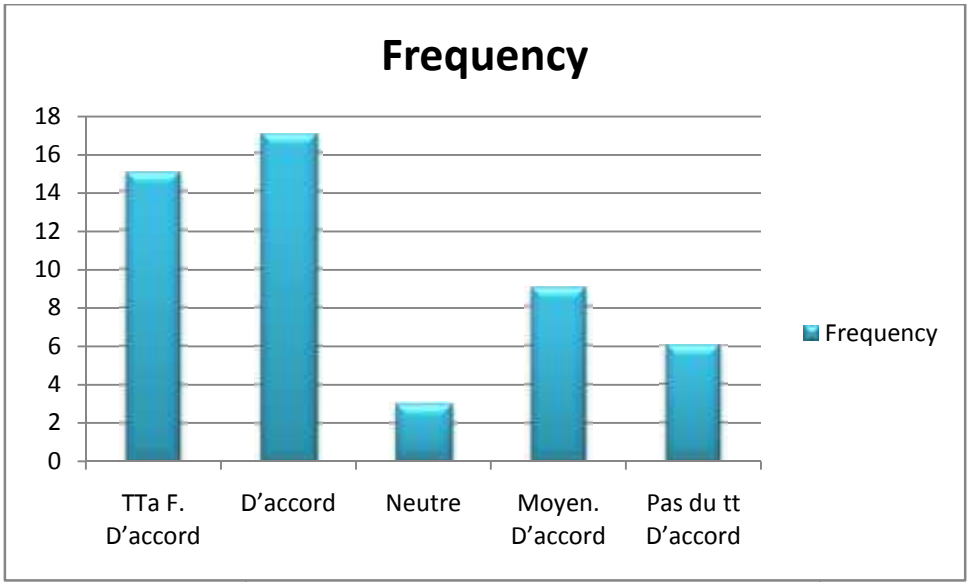
Question N°18 :

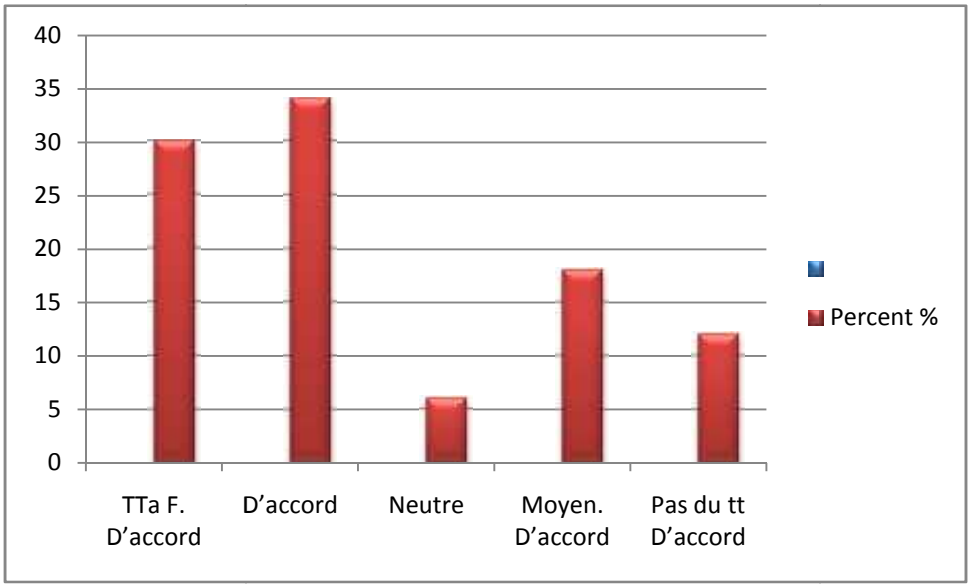
18/Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement professionnel (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Tableau N°23

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	15	30
D'accord	17	34
Neutre	3	6
Moyen. D'accord	9	18
Pas du tt D'accord	6	12
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

-Pour cette question 30% des interrogés ont répondu par tout a fait d'accord, 34% Ont répondu par d'accords 6% étaient neutre, 18% étaient moyennement d'accord 12% n'étaient pas du tout d'accord.

-De ces résultats on pourra déduire que l'entreprise adopte réellement ce mode d'apprentissage qui le perfectionnement professionnel tel stipulé dans la convention collective, ce mode représente pour elle un moyen d'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permette d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

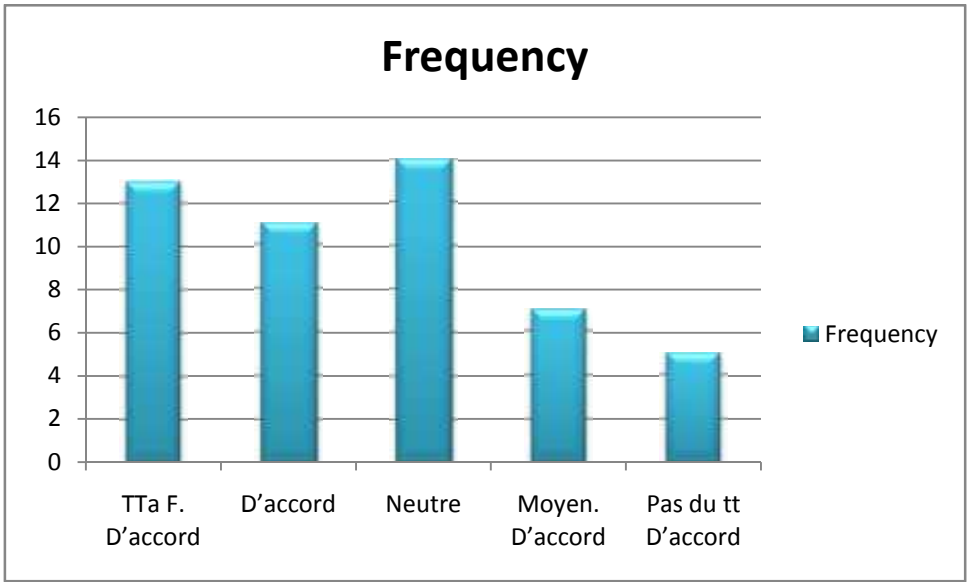
Question N°19 :

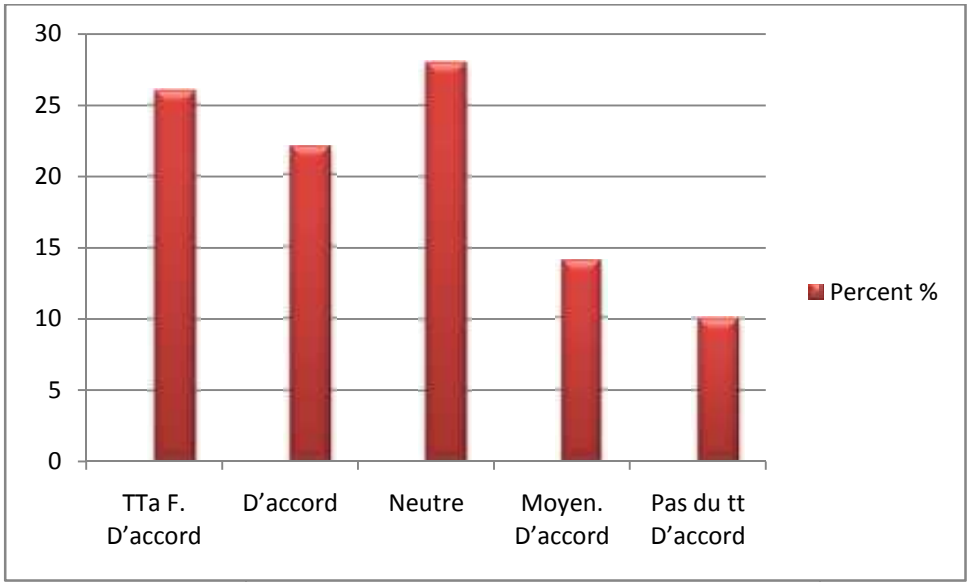
19/ A l'issue d'une session de formation les employés sont évaluer pour savoir leurs degré d'apprentissage.

Tableau N°24

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	13	26
D'accord	11	22
Neutre	14	28
Moyen. D'accord	7	14
Pas du tt D'accord	5	10
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





26%de ceux qui ont répondus étaient tout à fait d'accord, 22% étaient d'accord, 28% étaient neutre, 14%étaient moyennement d'accord, 10%n'étaient pas du tout d'accord,

A cela nous dirons que l'entreprise a le souci d'évaluer la qualité de chaque session de formation en questionnant ses employés sur leurs degré d'apprentissage, comme par exemple (es qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances susceptibles de leurs faciliter le travail ?, ou les formateurs étaient a la hauteur ? etc.).

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à évaluer et a déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées.

Mais toujours notre souci reste dans le fait que les réponses affirmatives a cette question demeure relativement faible (26**%** et 22%) et 28**%** dans le sens de la neutralité, c'est comme dire, certes cette évaluation se fait mais à un certain degré ???

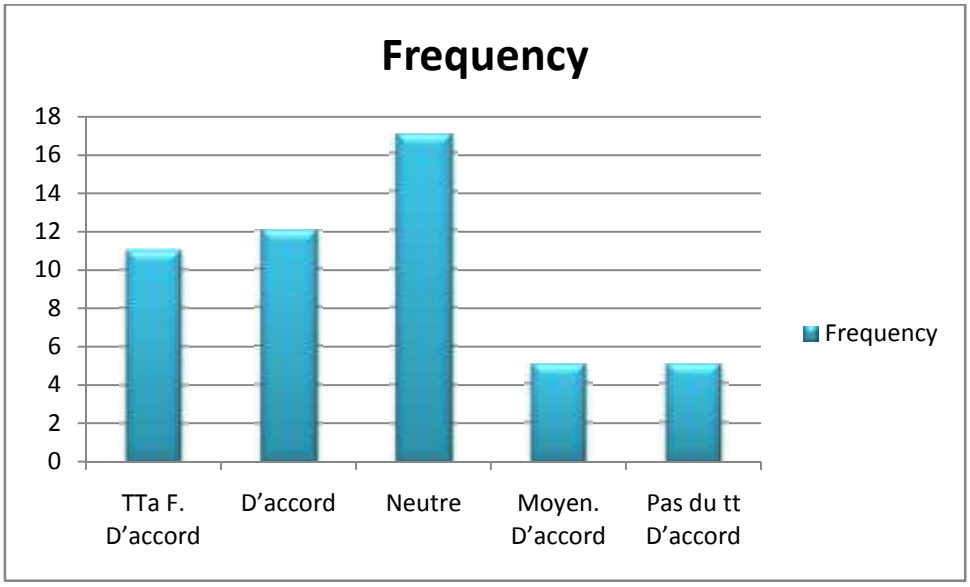
Question N° 20 :

20/L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation.

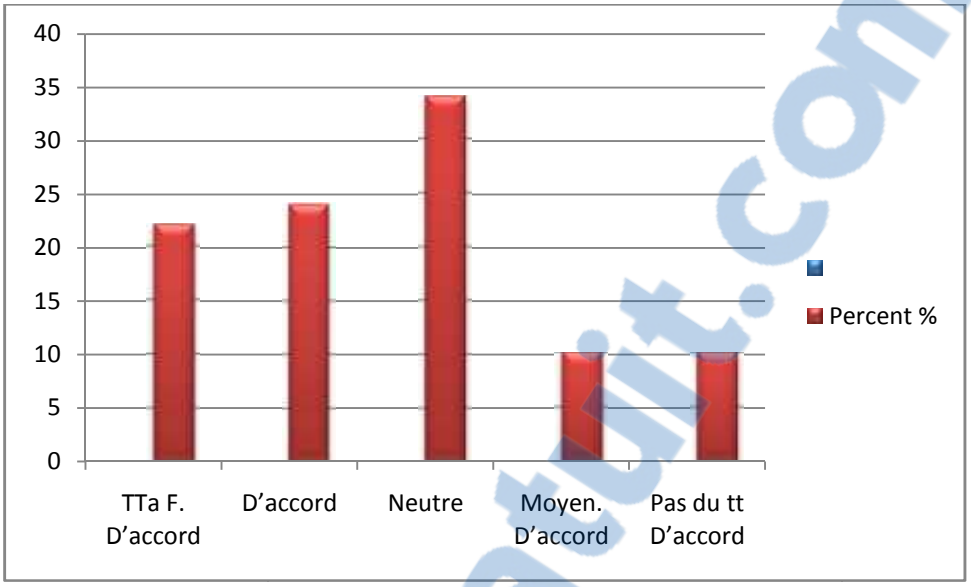
Tableau N°25

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	11	22
D'accord	12	24
Neutre	17	34
Moyen. D'accord	5	10
Pas du tt D'accord	5	10
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Selon les réponses 22% sont tout a fait d'accord, 24% sont simplement d'accord, 34% reste neutre, 10% d'entre eux sont moyennement d'accord, les 10% ne sont pas du tout d'accord.

On peut remarquer d'après ces résultats qu'il existe une évaluation de post formation au sein de l'entreprise, c'est-à-dire qu'à l'issue de chaque session de formation, des rapports d'activité sont transmis à la direction pour évaluer la qualité de l'activité de formation.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Rapport-Gratuit.com

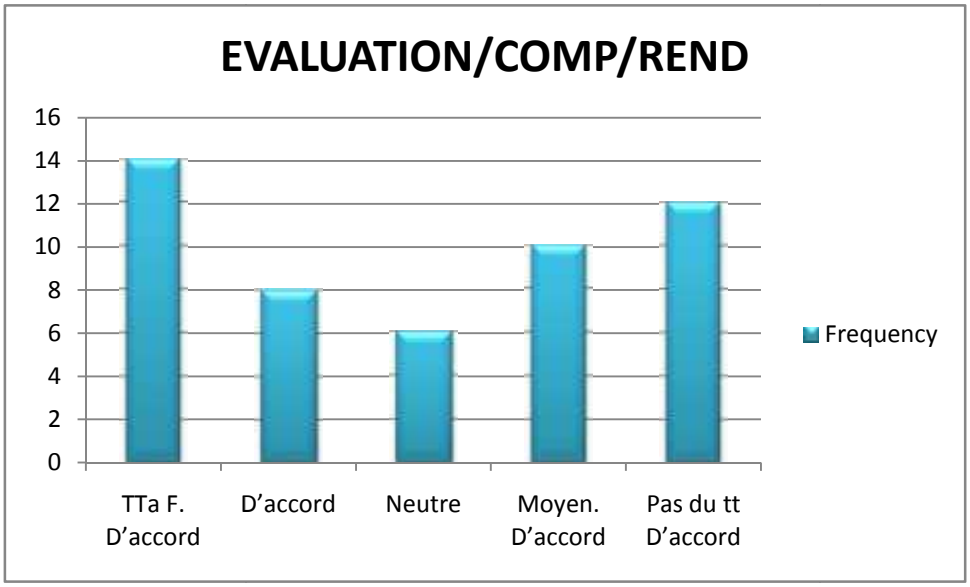
Question N° 21 :

21/Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs.

Tableau N°26

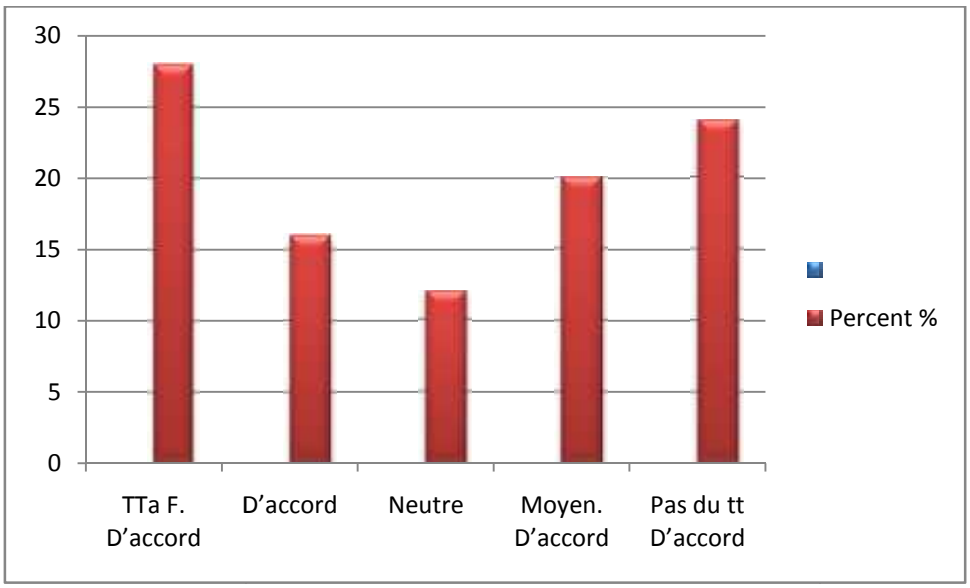
Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	14	28
D'accord	8	16
Neutre	6	12
Moyen. D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	12	24
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

Nb : Comp : compétences, Rend : Rendement



De nos résultats on peut recueillir ce qui suit :

28% sont tout a fait d'accord, 16% sont d'accord, 12%étaient neutre, 20%étaient moyennement d'accord, les 24% qui restaient n'étaient pas du tout d'accord a cette question.

Ce qui nous permet de déduire que l'évaluation du rendement des employés se fait d'une manière plus ou moins objective, a quelques employés prêt qui n'étaient pas du tout d'accord, faute d'informations peut être ou qui étaient mal évalués.

Pour être claire, soulignons que L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ,ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Question N° 22:

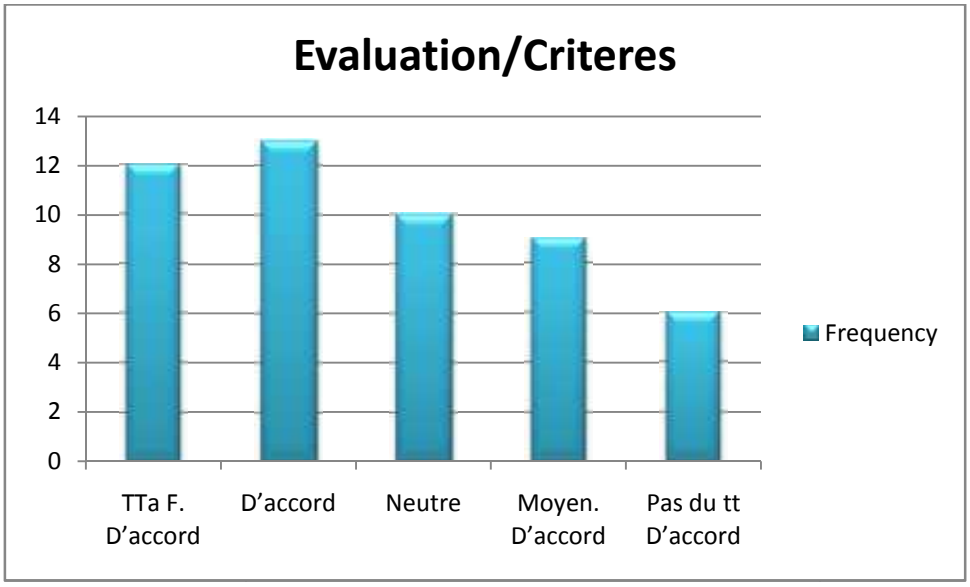
22/L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié.

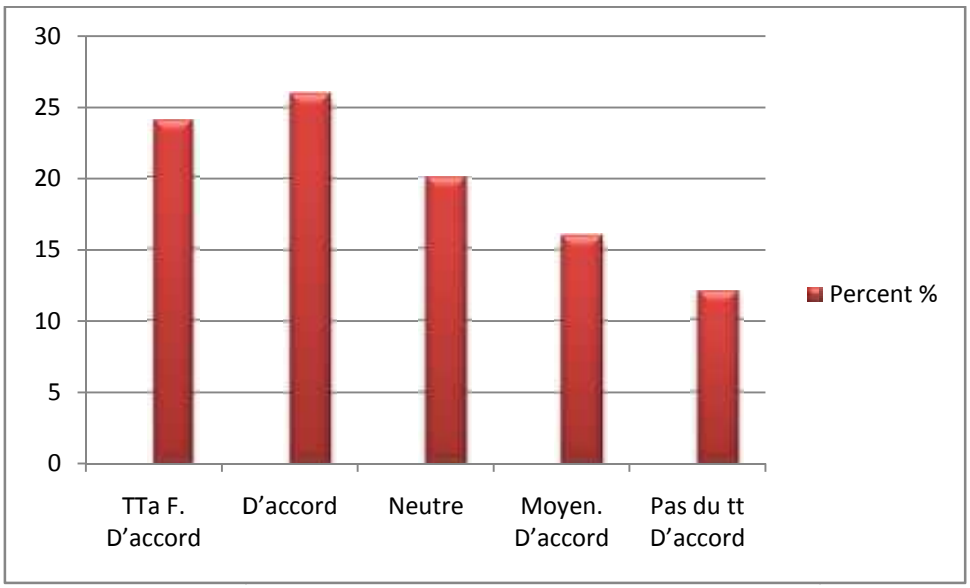
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau N°27

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	12	24
D'accord	13	26
Neutre	10	20
Moyen. D'accord	9	16
Pas du tt D'accord	6	12
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





24% estiment qui sont tout à fait d'accord pour cette question, 26% sont simplement d'accord, 20% demeure neutre, 16% sont moyennement d'accord, par contre 12% estiment qu'ils ne sont pas du tout d'accord pour cette question.

Ce qui nous amènent a dire que ceux qui affirment, se situe entre 24% et 26%, donc l'entreprise en question arrive a informer l'employé sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié .et ca c'est très important, car ce processus et entre autres a pour mission de corriger les écarts de performance de l'employé, par ce processus d'évaluation.

Précisons que l'évaluation du rendement, c'est l'analyse de la performance du progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.

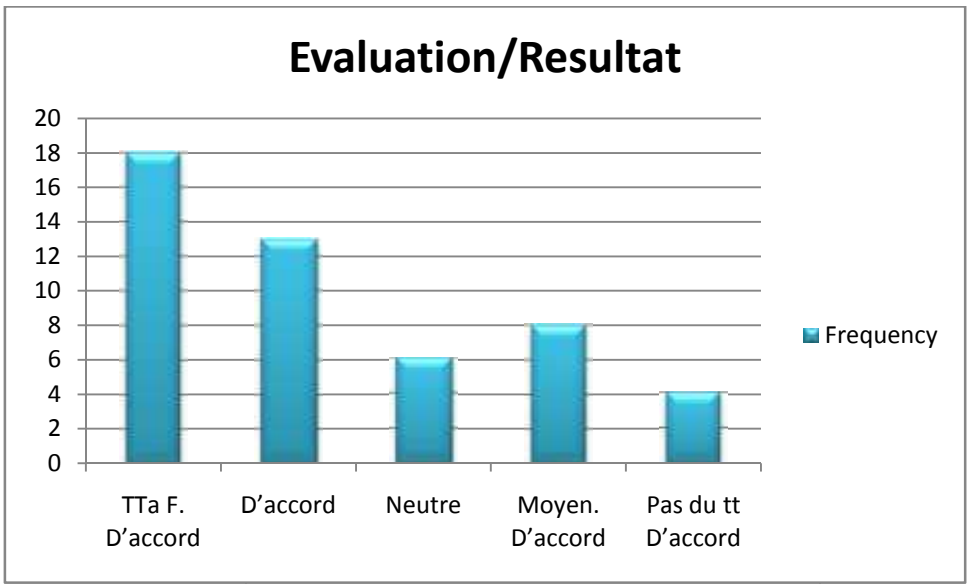
Question N° 23:

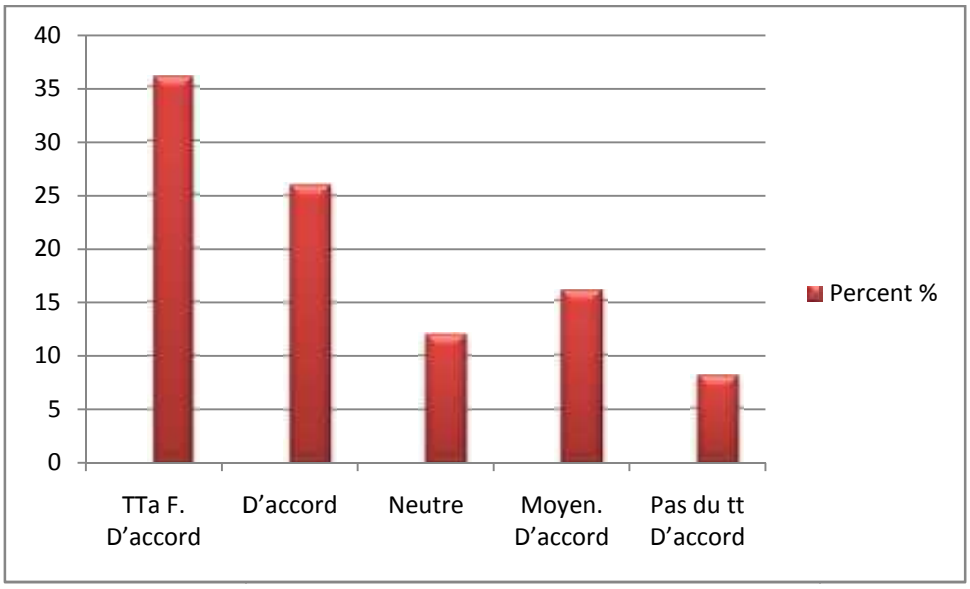
23/A l'issue d'une évaluation les résultats sont communiqué à l 'employé.

Tableau N°28

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	18	36
D'accord	13	26
Neutre	6	12
Moyen. D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	4	8
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)





Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

36% des répondants dans cette question étaient tout à fait d'accord, 26 %d'entre eux étaient d'accord, 12% sont resté sans réponse, 16% étaient moyennement d'accord, par ailleurs 8% n'étaient pas du tout d'accord.

Ce qui signifie que l'entreprise sonelgaz informe ses employés de leurs résultats a l'issue de chaque évaluation, en leurs remettant leurs fiche d'évaluation, bien sûr tout en leurs expliquant leurs points forts ainsi que leurs faiblesses, ceci leur permettra de se corriger a l'avenir en fonction des objectifs prédéfinis.

Dans le cas ou l'employé n'est pas satisfait des appréciations données par son évaluateur, un recours est rédigé par ce dernier en direction des responsables hiérarchiques pour rediscuter les divers points de son évaluation.

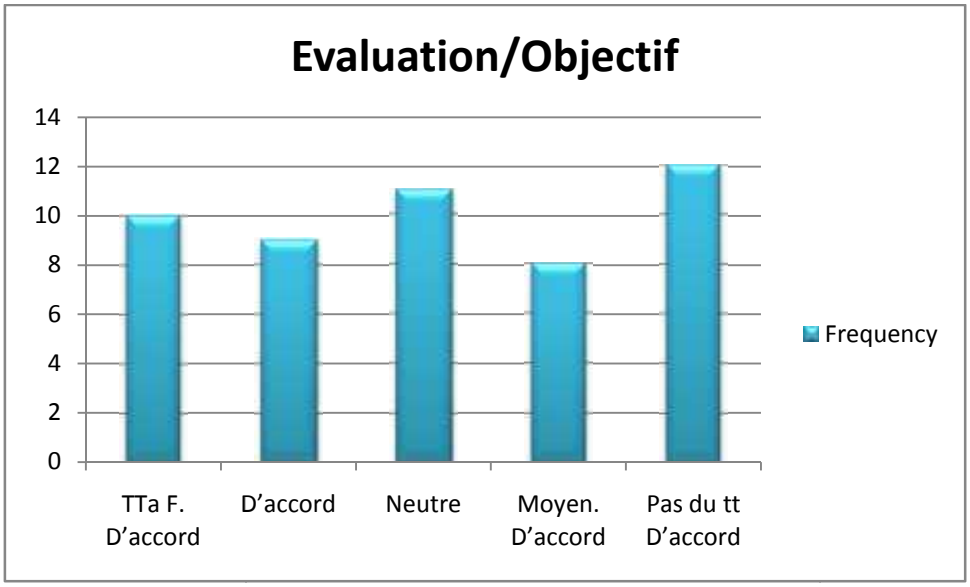
Question N° 24:

24/Pour son évaluation, l'employé a connaissance des objectifs à atteindre

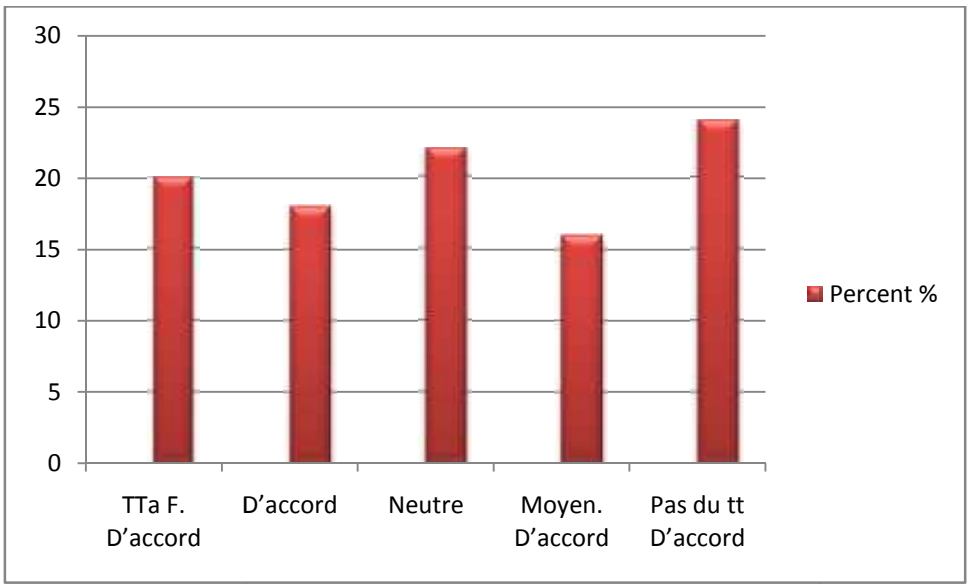
Tableau N°29 :

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	10	20
D'accord	9	18
Neutre	11	22
Moyen. D'accord	8	16
Pas du tt D'accord	12	24
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



De cette question on déduit que 20% des interrogés répondent par tout a fait d'accord, 18% sont simplement d'accord, 22%reste neutre, 16% étaient moyennement d'accord, mais 24%n'étaient pas du tout d'accord.

Ce qui veut dire pour nous que l'employé n'a pas une précision parfaite sur les objectifs à atteindre lors de son évaluation par ses supérieurs hiérarchiques, alors que dans un tel processus et d'après les spécialistes dans le domaine indiquent que l'échange dans le processus d'évaluation entre l'évaluateur (responsable direct ou superviseur) et l'évalué (employé) doit permettre à l'employé de participer et de collaborer activement à la démarche.

Pour susciter son engagement, il est important d'écouter ses idées. La rencontre doit se conclure par l'élaboration d'objectifs et d'engagements écrits, autant de la part de l'employé que du superviseur, en ce qui concerne les mesures de soutien mises à la disposition de l'employé.

Le gestionnaire et l'employé discutent de façon continue de leurs contributions respectives à l'atteinte des objectifs fixés. De même, afin de mobiliser davantage l'employé, la démarche peut se faire ponctuellement mais de façon informelle.

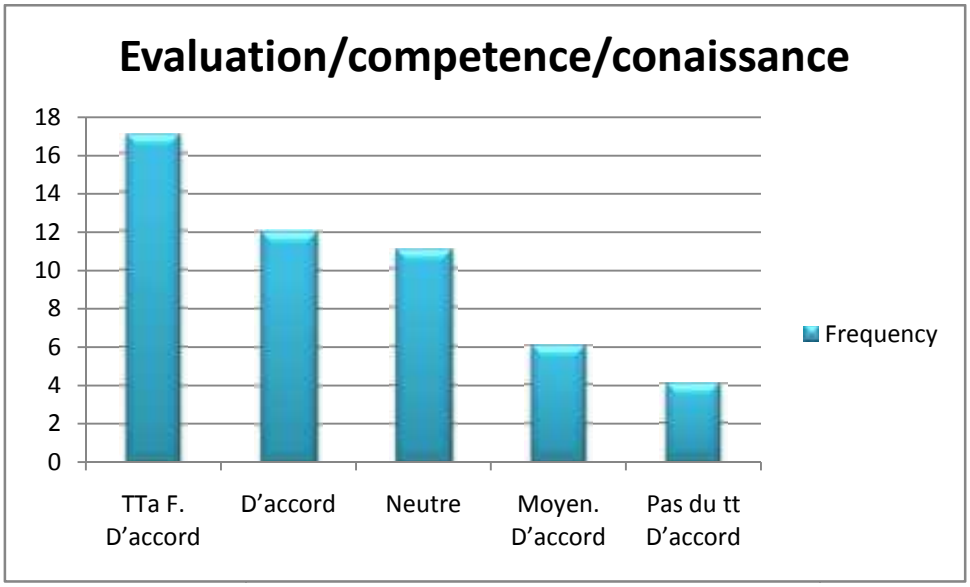
Question N° 25 :

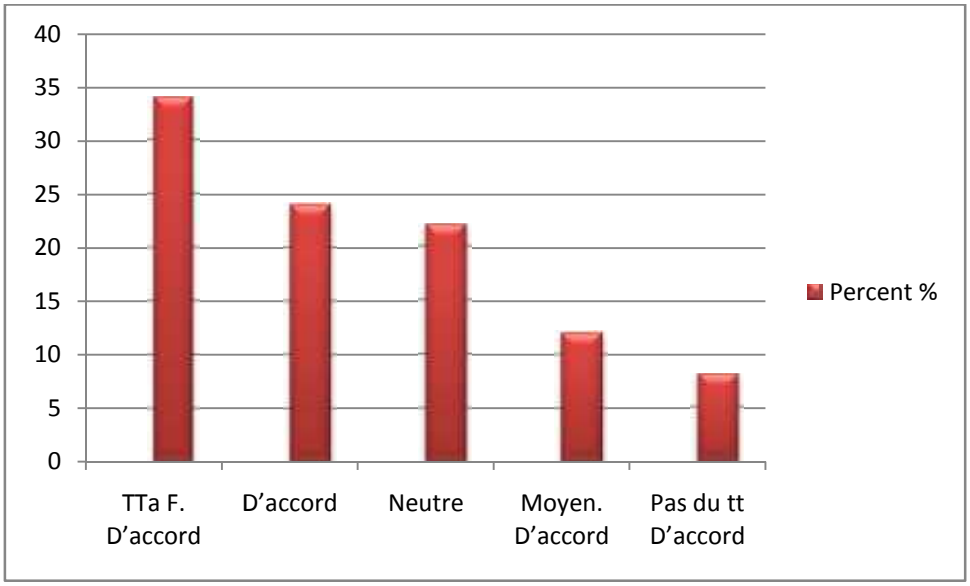
25/L'évaluation consiste aussi a évaluer les compétences et les connaissances de l'employé.

Tableau N°30

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	17	34
D'accord	12	24
Neutre	11	22
Moyen. D'accord	6	12
Pas du tt D'accord	4	8
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



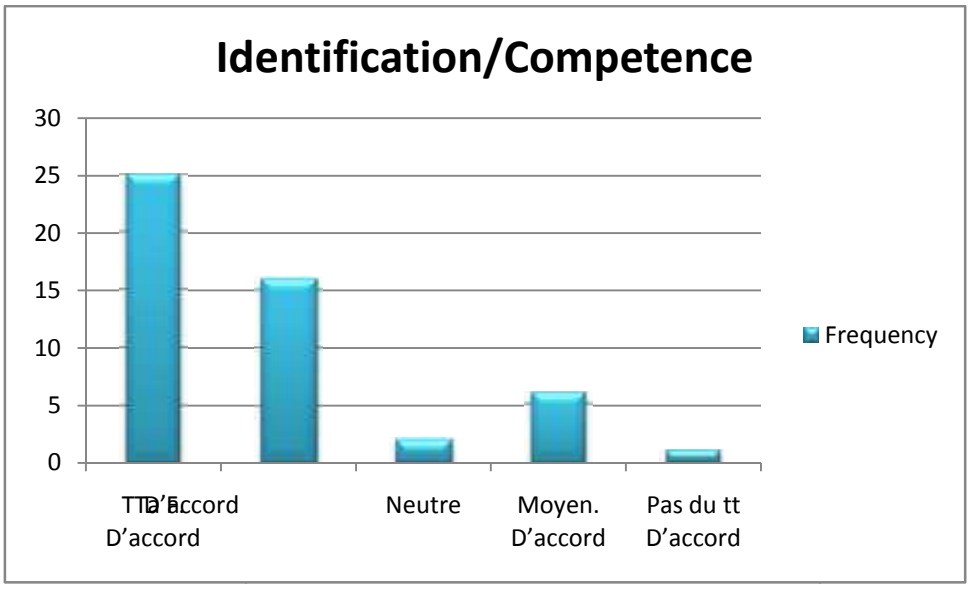


26/pour identifier ses compétences l'entreprise procède a l'évaluation périodique de ses employés.

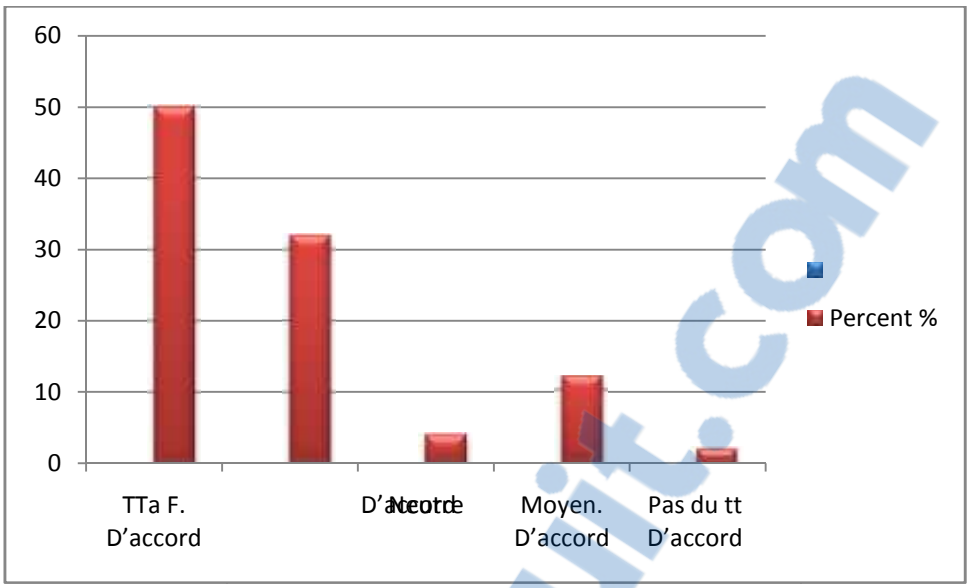
Tableau N°31 :

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	25	50
D'accord	16	32
Neutre	2	4
Moyen. D'accord	6	12
Pas du tt D'accord	1	2
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

En observant les résultats obtenus, nous remarquons que 50% des répondants étaient tout à fait d'accord, 32% étaient d'accord, 4% étaient neutre, 12% étaient moyennement d'accord, et 2% n'étaient pas du tout d'accord.

Ce qui signifie que pour identifier ses compétences l'entreprise en question procède a des sessions d'évaluation périodique de ses employés. En s'appuyant essentiellement sur des outils tels que l'entretien d'appréciation ou d'évaluation qui es en réalité un système d'appréciation qui permet d'évaluer la performance et les compétences du salarié .

Des témoignages en marge du questionnaire qu'on avait distribué nous ont révélé que cet entretien effectué par les responsables directs, est généralement est généralement élaboré annuellement, mais selon l'activité de l'entreprise, il peut être semestriel ou trimestriel.

La littérature relative a ce domaine nous confirme que l'entreprise peut aussi recourir a l'évaluation du potentiel qui en général peut se définir comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique.

L'évaluation de potentiel est un outil essentiel en matière de gestion, d'optimisation des talents et de recrutement de personnel efficace.

Ainsi, l'évaluation de potentiel permet aux entreprises d'établir un pronostic d'évolution pour un collaborateur. Elle est basée sur l'évaluation de compétences au regard d'un ou plusieurs environnements potentiels. Elle peut permettre également de positionner plusieurs personnes par rapport à un objectif de

Rapport-Gratuit.com

promotion interne. L'entreprise pourra aussi limiter ses risques d'erreurs en basant ses décisions sur des éléments fiables et étayés.

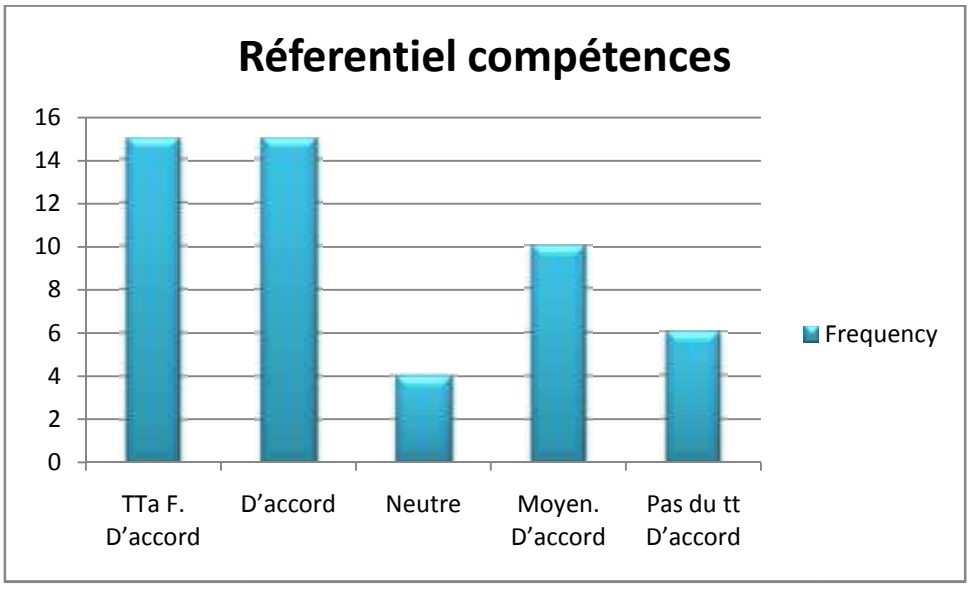
Question N° 27 :

27/ Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétences.

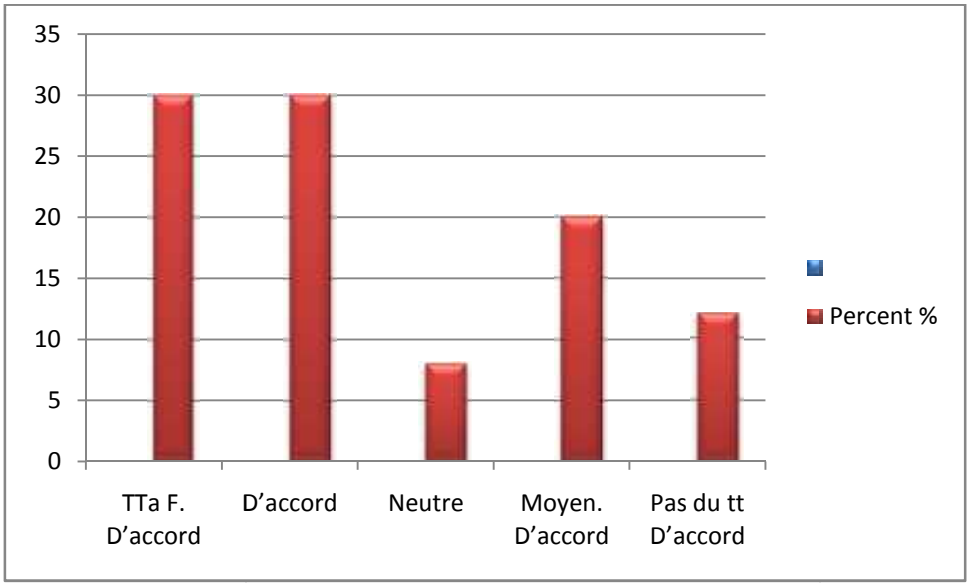
Tableau N°32

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	15	30
D'accord	15	30
Neutre	4	8
Moyen. D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	6	12
Total	50	100

Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)

30% répondent par tout a fait d'accord, 30% sont d'accord, 8%sont neutre, 20%sont moyennement d'accord, 12%ne sont pas du tout d'accord
Ceci, confirme l'existence d'un référentiel de compétences au sein de l'entreprise.

Précisons que, Le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Il ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par les personnes concernées, la mise en place d'un tel outil (référentiel de compétences) permet d'avoir une vision globale des compétences détenues. Il permet de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.

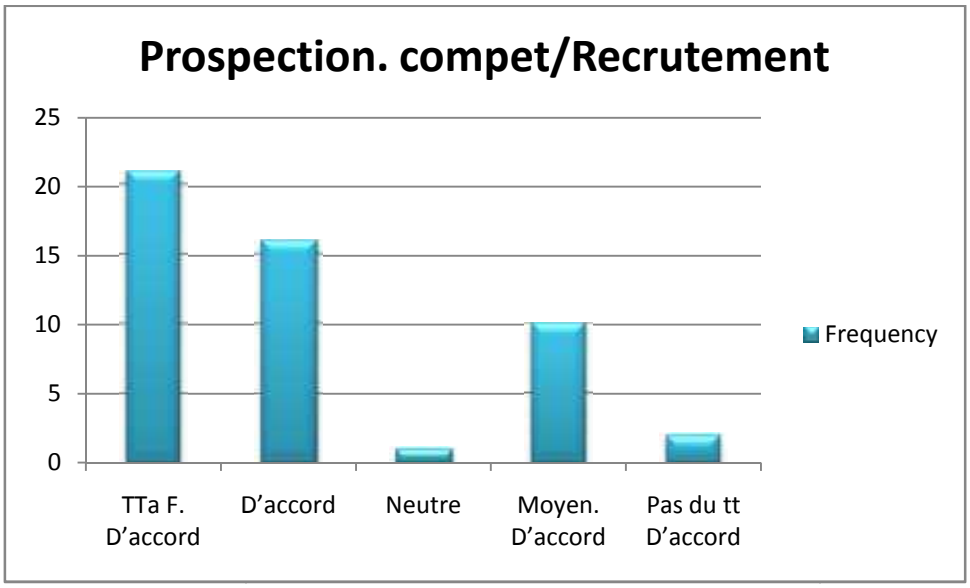
Question N° 28 :

28/Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements.

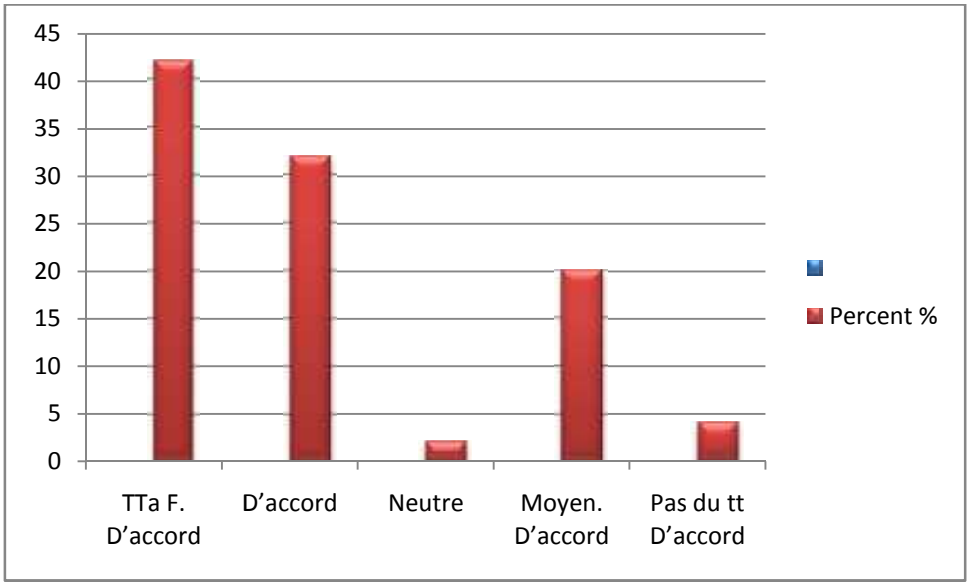
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau N°33 :

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	21	42
D'accord	16	32
Neutre	1	2
Moyen. D'accord	10	20
Pas du tt D'accord	2	4
Total	50	100



Source : Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Selon les résultats a cette question, nous remarquons que 42% sont tout a fait d'accord, 32%sont d'accord, 2%neutre, 20% sont moyennement d'accord, et 4% ne sont pas du tout d'accord.

Pour l'entreprise le recrutement consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande de travail des candidats pour un meilleur placement.

Mais recruter un futur collaborateur est un acte managérial important.surtout s' il s'agit de répondre a une exigence stratégique (GPEC)

Néanmoins, bien souvent, les responsables de cette opération s'appuient davantage sur un ressenti ou "feeling" plutôt que sur des compétences en lien avec le poste recherché

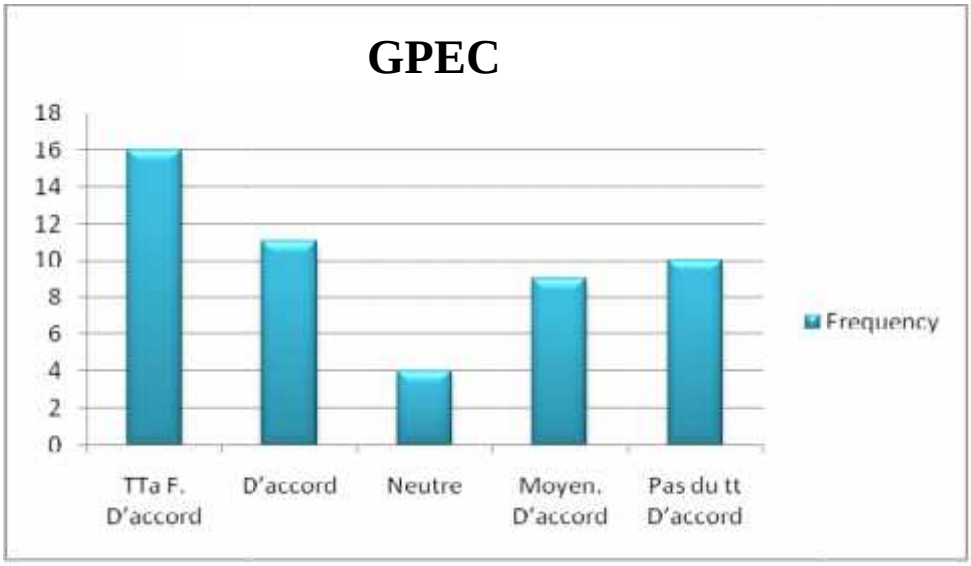
De ce fait les managers d'approfondir les séquences critiques de l'entretien pour objectiver leurs décisions. Ils pourront expérimenter de nouvelles techniques de questionnement pour valider les compétences et creuser la motivation des candidats et repérer leurs filtres personnels dans l'évaluation des candidats.

Question N° 29 :

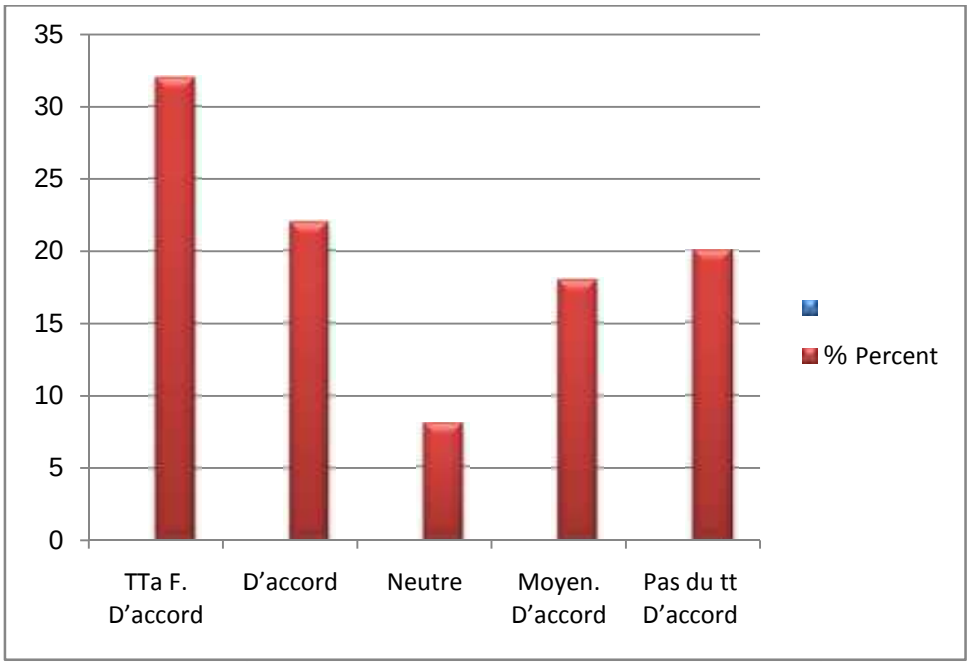
29/Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c'est une bonne chose

Tableau N°34 :

Réponses des employés	Frequency	Percent %
TTa F. D'accord	16	32
D'accord	11	22
Neutre	4	8
Moyen. D'accord	9	18
Pas du tt D'accord	10	20
Total	50	100



Source: Enquête sur le terrain (Sonelgaz Saida)



Pour cette question 32% des employés ont été tout a fait d'accord, 22% étaient seulement d'accord, 8% de ceux-ci avaient une position neutre, 18% étaient moyennement d'accord, en revanche 20% n'étaient pas du tout d'accord.

Ce qui explique pour nous que les employés interrogé ne voit aucune menace pour eux dans la pratique d'une telle démarche au sein de leurs entreprise c'est parce qu'ils voient peut être en elle un outil de management qui leurs permet de les encourager au quotidien, d'apprécier leurs travail et de renforcer leurs compétences et motivation à partir de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui leurs permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

Hypothèses :

A l'issue de notre problématique de départ, et dans la formulation était : Comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences a travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?, nous avons posé les hypothèses **1/ H1 :** La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC.

-L'introduction des activités respectives du Recrutement et de l'évaluation nous permet d'affiner encore cette relation, ainsi les deux concepts peuvent faire office de variables médiatrices afin d'expliquer comment cette influence se déroule.

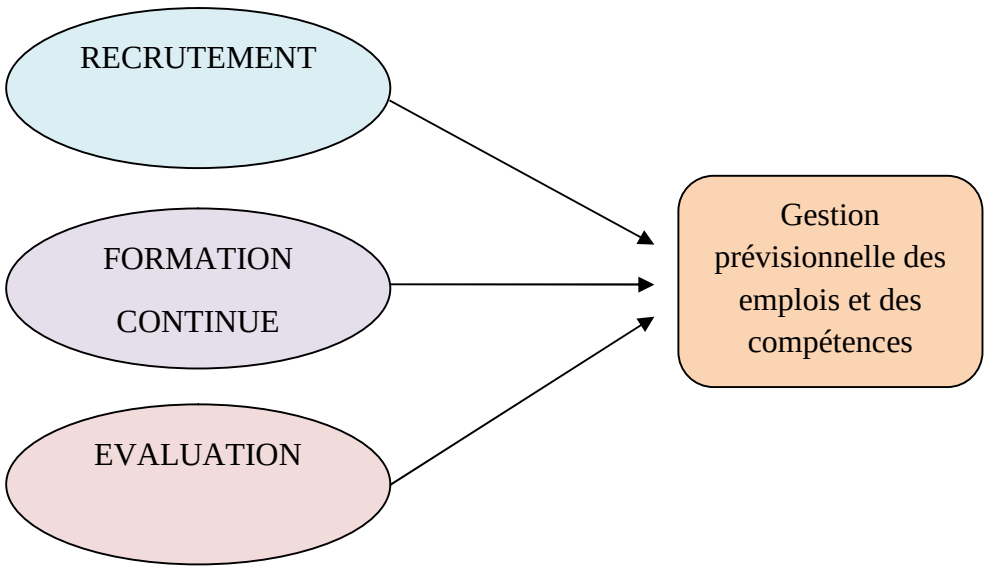
2/ H2 : Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

3/ H3 : L'évaluation comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC

Mais, notons qu'avant de procéder au test de nos hypothèses, nous allons examiner les liens entre les variables indépendantes en l'occurrence (le recrutement-la formation continue- l'évaluation des compétences) et la variable dépendante GPEC. Comme représenté dans le schéma dessous.

Variables indépendantes et variable dépendante :

Figure n°25 : Corrélations des 3 variables indépendantes avec la GPEC



Source : élaboré par le chercheur

Le suivi de cette séquence(voir ci-dessous test) nous rassurera de la fiabilité et de la validité de ces liens avant le passage aux conclusions sur les rôles médiateurs que doivent jouer d'une façon séparée les deux variables indépendantes a savoir(le recrutement et l'évaluation des compétences, dans la relation entre la GPEC et la formation, en utilisant l'approche de médiation a travers le test de Sobel.

Le choix de la méthode a été fait pour (02) deux raisons a savoir :

1) La nature latente de nos construits théoriques (le recrutement, la formation l'évaluation des compétences, et la GPEC
2) La taille réduite de notre échantillon

Test de fiabilité :

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	29

Rubrique	le recrutement	la formation continue	Evaluation
GPEC Corrélation de Pearson	994**	,970**	,964**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
N	51	51	51

le recrutement	Corrélation de Pearson	1	,976**	,971**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	51	51	51
la formation continue	Corrélation de Pearson	,976**	1	,994**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	51	51	51
Evaluation	Corrélation de Pearson	,971**	,994**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	51	51	51
GPEC	Corrélation de Pearson	,994**	,970**	,964**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	51	51	51

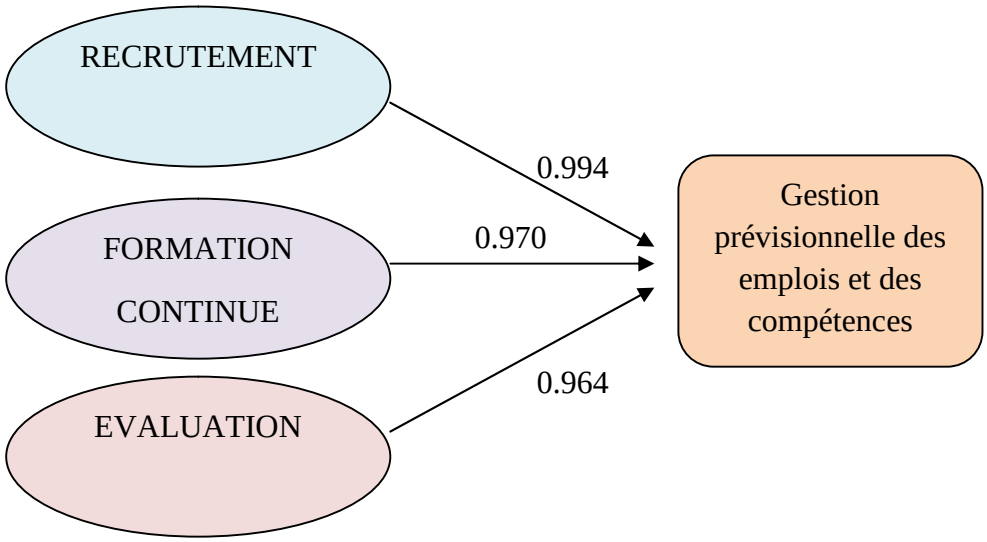


Fig. 26 : Coefficients de Corrélation des 03 variables indépendantes avec la GPEC(VD)
Source : élaboré par le chercheur

Commentaires :

Ce que nous remarquons dans les résultats, c'est l'existence d'une corrélation forte et significative entre les différents axes de notre étude à savoir : le recrutement, la formation continue et l'évaluation par rapport a la GPEC de niveaux respectifs de (1%,5%,10%), ainsi les coefficients de corrélation relatifs sont de l'ordre de :

0.994 pour le recrutement par rapport à la GPEC.

0.970 pour la formation par rapport à la GPEC.

0.964 pour l'évaluation par rapport à la GPEC.

Modèle proposé (effet médiateur)(Analyse simultané)

Dans la démarche précédente (descriptive), nous avons testé la relation partielle entre les différents axes a savoir le recrutement, la formation continue et l'évaluation par rapport a la GPEC, sans pour autant prendre en considération les effets direct et indirect de chaque variable sur chacune des autres variables en utilisant une **médiation**.

Expliquons un peu ce que signifie la médiation :

Un médiateur est une variable qui représente le mécanisme par lequel la Variable indépendante (V.I.) affecte la variable dépendante (V.D.).

C'est-à-dire que la variable médiatrice explique la relation entre la V.I. et la V.D.

• On reconnaît un effet de médiation lorsqu'on a des questions utilisant les termes « **pourquoi** » et « **comment** ».

• Selon certains auteurs, on introduit généralement un médiateur lorsqu'il y a un lien fort entre le prédicteur (V.I.) et la V.D.

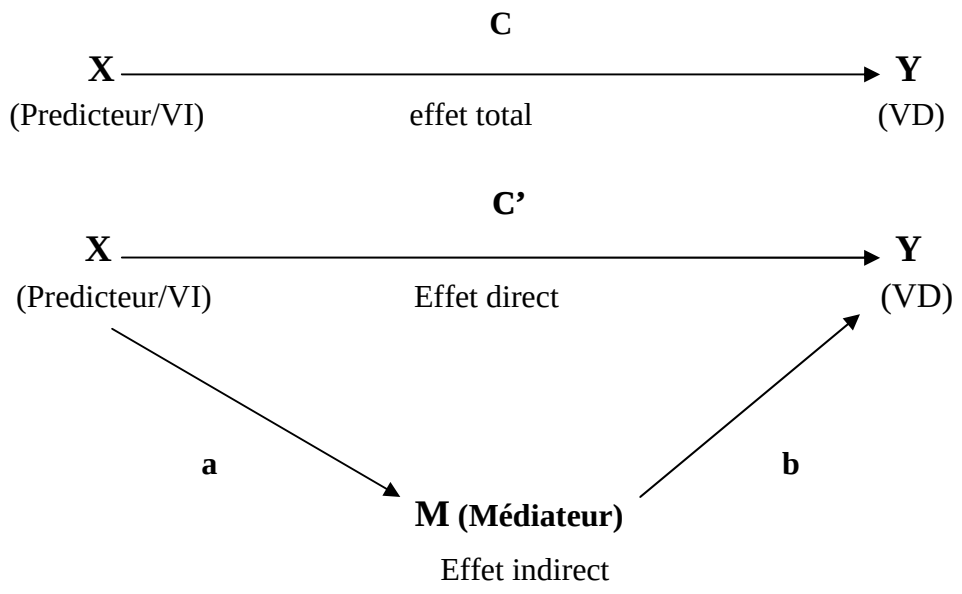
Le but est d'expliquer la force de ce lien.

Les étapes de la médiation :

Il y a 3 étapes principales à effectuer pour tester un effet de médiation:

- Montrer que la V.I. (prédicteur) affecte la V.D. (résultat). C'est le chemin c.
- Montrer que la V.I. (prédicteur) affecte le médiateur. C'est le chemin a.
- Montrer que le médiateur affecte la V.D. (résultat). C'est le chemin b.

Fig. n°27 : Modèle causal avec une médiation



Source : Elaboré par le chercheur

Mais avant de procédé a notre étude empirique basée sur l'approche de cheminement en l'occurrence l'approche d'Andrew Hayes (développée en 2013), et de réaliser ensuite un test Sobel, qui serait une méthode statistique plus rigoureuse pour tester les médiations, nous commencerons d'abord par examiner les concepts généraux que sont le recrutement, la formation et l'évaluation, ainsi que leur lien avec la GPEC.

La Relation entre le recrutement, la formation, l'évaluation et la GPEC :

1/ Recrutement, évaluation et GPEC :

La démarche GPEC s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise avec la dimension Ressources Humaines comme une composante clé. Prenant en compte les mutations de l'économie, du travail et de l'emploi, elle regroupe des outils spécifiques tels que le référentiel de compétences ou la cartographie des métiers, qui décrivent les parcours d'évolution professionnelle dans les métiers de l'entreprise, ainsi que la formation, l'évaluation, le bon recrutement voire même la reconnaissance et la rémunération des compétences.

Chaque outil est intéressant et peut s'exploiter isolément sans apporter le résultat escompté s'il n'est pas relié aux autres.

Dans cette vision des choses, posons-nous les questions suivantes :

a) L'entreprise peut-elle effectuer un recrutement sans connaitre et avoir les informations sur ses besoins qualitatifs et quantitatifs du personnel à recruter ? (relation recrutement-évaluation)

b) Pour faire un recrutement peut-on éviter de faire une évaluation dans le processus de sélection des candidats ou encore dans la phase de la période d'essai des nouveaux employés, comment peut-on savoir si les candidats ont acquis les connaissances requises et nécessaires pour prendre en main leurs nouveaux poste d'emploi ?

A cela nous dirons que l'évaluation est une opération obligatoire et nécessaire

Dans une démarche GPEC, le processus de recrutement est l'un des composants qui s'articule avec l'activité de l'évaluation ou plus particulièrement avec les entretiens annuels qui permettent aussi de repérer les souhaits d'évolution et de définir les contenus des formations adaptées.

2/ Recrutement, et GPEC :

L'anticipation des besoins qui es la base de la démarche (GPEC), favorisera l'évolution interne et ainsi tous nouveaux poste ou nouvelles (ré) organisations seront à communiquer en interne avant toute action externe.

Ainsi des questions surgissent :

a) Les compétences internes sont-elles existantes, à quelles conditions et à quelle échéance ?
b) Comment va se répartir le travail ? Quelles incidences sur les personnes et les équipes ?...

Le processus de recrutement GPEC obéit a plusieurs étapes, ainsi l'étape la plus décisive est celle de l'étape approche que nous allons expliquer comme suit ;

- **L'étape Approche** (*Entrée dans le processus de recrutement* GPEC) correspond à la conception de la stratégie de recrutement, c'est-à-dire les origines de la décision de recrutement **(pourquoi on recrute ?)**
  Pour les raisons telles que :

1) L'évolution des métiers ou de l'organisation de l'entreprise,
2) L'augmentation de l'activité de l'entreprise,
3) Le remplacement des départs.

Cette étape primordiale est celle qui précise le besoin, la mission, les attentes. Elle oriente toutes les autres étapes du recrutement.

En ce sens, la procédure de **recrutement**, qui regroupe la définition du besoin, la recherche des candidats, la présélection, l'entretien, la décision d'embauche et l'intégration du nouveau salarié ne peut plus être isolée d'une politique globale et prévisionnelle de ressources humaines, concrétisée par une démarche de **GPEC**, qui consiste en l'élaboration de plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations (quantitatives et qualitatives) entre les besoins futurs et les compétences disponibles présentes dans l'entreprise

3/Formation et GPEC :

Tout d'abords, la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, ses orientations sont multiples et variées, entre autres :

a) Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

b) Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

c) Elle permet d'anticiper et d'accompagner les mutations et les réorientations imposées par l'évolution des technologies, des règlementations, des marchés et de la concurrence.

d) Elle accompagne le développement des compétences clés de l'entreprise pour en faire un avantage concurrentiel

e) Elle génère une dynamique d'implication des salariés

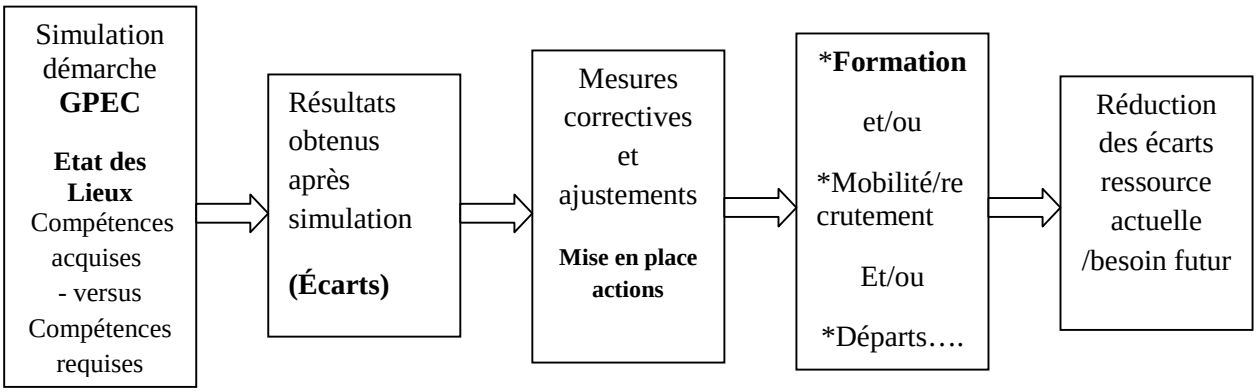
Au début, et vers les années 70, la formation et la GPEC dans l'entreprise, s'opérait d'une façon parallèle, et depuis, ces deux courants de pensée convergent l'un vers l'autre pour se rencontrer et s'associer, ces courants ont tout d'abord tendance à converger car ils partent d'une même vision des ressources humaines : ils considèrent celle-ci comme une stratégie politique que l'entreprise peut employer face à la concurrence, en impliquant et motivant ses salariés.

Leur articulation actuelle réside dans ce fait :

Le rendement de la **formation** peut être fortement accru par le travail en amont que représente la **GPEC** sur l'analyse prévisionnelle et prospective des métiers ainsi que des besoins quantitatifs et qualitatifs.

De même, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs, comme démontré dans le schéma suivant :

Schéma n°28 : cheminement des étapes de la GPEC



Source : schéma élaboré par le chercheur

Aussi dans la dernière étape de la démarche GPEC, celle ou les écarts et besoins futurs sont identifiés, l'entreprise doit procéder à la construction et la mise en

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

place d'un plan d'actions qui comporte différents outils de redressement entre autres :(le plan de formation)

Plan de formation :

Une fois les effectifs correspondant aux besoins, des écarts existent encore entre compétences acquises et compétences nécessaires; les compétences ainsi indispensables doivent être dispensées lors de formations.

De même, un métier qui évolue sans voir ses effectifs varier nécessite la mise en place d'un plan de formation, ou faire l'objet d'un recrutement si le besoin est incessant.

Enfin, les collaborateurs reclassés auront aussi besoin d'une formation à leur nouveau métier.

Par la, nous avons essayé de mettre en évidence, les différentes relations qui peuvent exister entre ces activités (le recrutement, la formation, l'évaluation) et la Gpec, mais il faut souligner que par une prise en compte et une bonne communication entre tous les éléments de ce système que la démarche (Gpec) vivra et apportera satisfaction à l'entreprise et à ses acteurs.

L'objectif de l'Etude :

Notre étude se veut d'analyser les effets directs et indirects basé sur une analyse simultanée qui découvre la relation linéaire et non-linéaire entre les variables testée.

Comme nous l'avons précédemment cité ces effets directs et indirects ont été développés par (Andrew) et testé par (Sobel).

Au départ et pour tester notre hypothèse préalablement posée, le processus formation a-t-il une influence ou un effet direct sur la démarche GPEC dans le cas de la sonelgaz (Saida) ?,

-Après le traitement de cette relation et l'analyse des résultats nous avons déduit que cette relation (formation –GPEC) a été fortement significative, dans la mesure où le plan de formation peut donc devenir une partie intégrante de la GPEC. Il fait partie aussi de l'éventail d'action que l'entreprise peut entreprendre en réponse à la détection de décalages ressources actuelles par rapport aux besoins futurs dans le cadre d'une démarche prévisionnelle, aussi pour l'entreprise, la formation peut être un des moyens de conduire le changement pour acquérir d'autres mécanismes dans le but de remettre en cause ses habitudes, adopter d'autres façons de travailler.

-Pour la deuxième étape que nous aborderons, elle se rapporte a l'introduction d'une variable médiatrice **(le recrutement)**, ceci afin de

tester l'effet produit par cette variable sur l'effet direct entre la formation comme variable indépendante et la GPEC en tant que variable dépendante.

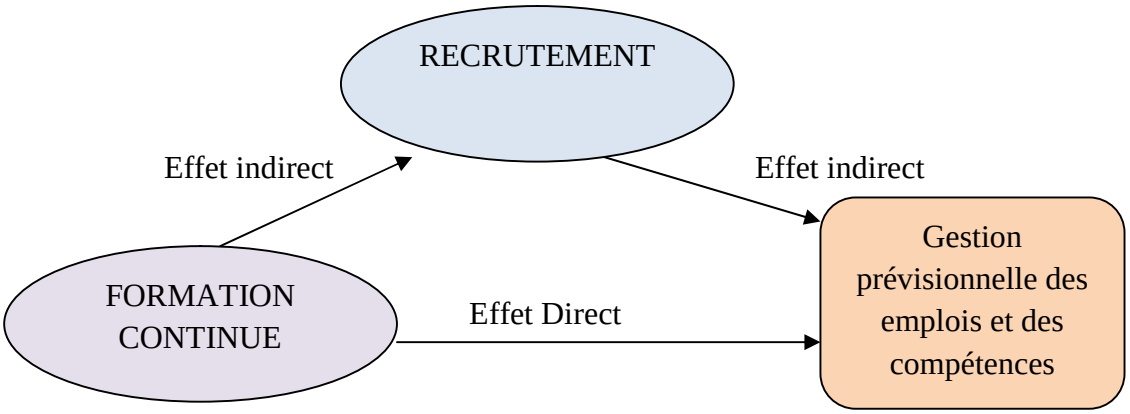
Cette étape est décomposée en deux parties ;

1/Tester l'effet indirect de la variable indépendante **(formation)** sur la variable médiatrice**(Recrutement).**

2/Tester l'effet indirect de la variable médiatrice**(Recrutement)** sur la variable dépendante**(GPEC)**

Comme nous le montre le schéma suivant :

Figure n° 29 : Etude de causalité



Source : figure élaborée par le chercheur

Mais avant de passer au test, nous essayons d'expliquer un peu pourquoi on a choisi le recrutement comme variable médiatrice :(Formation-recrutement-GPEC)

D'abord parce que le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés comme:

• Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources (injecter une nouvelle forme d'apprentissage).

• Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

-Qu'es que le recrutement en général :

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

En relation avec la formation :

D'abords, notons que la formation détermine la structure de l'offre de travail émises par l'entreprise, et en effet le plan de formation considéré comme l'instrument primordial de la formation ,reste le premier et le dernier déterminant de la nature des profils de poste ainsi que les candidats a pourvoir dans les postes vacants en interne, ceci en réponse aux besoins organisationnels en compétences dans le cadre d'une vision prospective.(L'adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels, en général)

En fait il peut exister un lien étroit entre le recrutement et la formation dans le sens ou les deux peuvent se compléter : Par exemple,

- ✓ Dans la stratégie globale de l'entreprise, cette dernière favorise le recrutement de nouvelles compétences susceptibles d'apporter de nouvelles idées et de nouvelles méthodes, ces innovations peuvent êtres formatrices dans le cadre de la transmission des savoirs et des connaissances.

Aussi la stratégie exige a l'entreprise de :

- ✓ De former le personnel en développant ses compétences et ses savoirs, cette action s'adresse aux anciens employés de l'entreprise et a ceux nouvellement installé pour une meilleure intégration.

2-1-2-Matrice

```
Model = 4
    Y = GPEC
    X = Forma
    M = Recrut

Sample size
         51

*****************************************************************************
Outcome: Recrut

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,9762      ,9530      ,0740   993,0180     1,0000    49,0000      ,0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     -,1070      ,0854    -1,2535      ,2160     -,2787      ,0646
Forma         ,8853      ,0281    31,5122      ,0000      ,8288      ,9417


Outcome: GPEC

Model Summary
          R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,9936      ,9873      ,0193  1863,8874     2,0000    48,0000      ,0000
```

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0730	,0443	-1,6467	,1062	-,1621	,0161
Recrut	,9719	,0730	13,3132	,0000	,8251	1,1187
Forma	-,0050	,0662	-,0751	,9405	-,1381	,1281

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

Outcome: GPEC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,9697	,9403	,0888	772,3984	1,0000	49,0000	,0000

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS **********

Total effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
,8555	,0308	27,7921	,0000	,7936	,9173

Direct effect of X on Y

Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,0050	,0662	-,0751	,9405	-,1381	,1281

Indirect effect of X on Y

	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Recrut	,8604	,0809	,6998	1,0277

<u>Commentaire :</u>

Dans un premier temps, nous avons pu obtenir un **(R^2)** très élevé soit **0.9762** avec un **(P)** égal a **0.000** donc significatif.

Aussi la validité a été également vérifiée avec les indices suivants :

P<5% , **R^2**>0.9, **T**> 1.96

Nous avons aussi examinés la direction, la valeur, et le niveau de signification des coefficients de causalité.

Les valeurs de la régression seront représentées par les valeurs du (« path coefficients » ; « c », « c' », » a », » b »)

La validation des résultats passera également par l'examen des coefficients de détermination R^2 et par la signification des relations causales.

Comme le recommandent Baron et Kenny (1986), il convient d'effectuer une série d'analyses de régression afin de rechercher les effets médiateurs éventuels

Pour se faire et conformément a nos hypothèses, nous avons examiné la corrélation entre d'une part le recrutement, la formation, l'évaluation et la GPEC d'autre part.

Ainsi, l'analyse des résultats nous a dévoilé, l'existence d'une corrélation positive et significative entre ses variables indépendantes et la GPEC comme variable dépendante, respectivement de l'ordre de :

0.994 pour le recrutement, avec un P=0.00, P<0.05 →donc significatif

0.970 pour la formation, avec un P=0.00, P<0.05→donc significatif

0.964 pour l'évaluation, avec un P=0.00, P<0.05 →donc significatif

Ces résultats étant, nous confirment, ce que nous démontre la littérature dans ces relations entre nos construits.

Pour la deuxième étape de notre travail ,nous avons examiné l'effet de nos(02) deux variables médiatrices a savoir : le recrutement et l'évaluation sur la relation entre la formation et la GPEC ,ainsi pour analyser les effets médiateurs sur cette relation, nous avons calculé la régression entre la variable indépendante(formation) et les variables médiatrices (recrutement et évaluation) ,ensuite on a appliquer un test de sobel pour tester la significativité de l'effet médiateur de chacune des variables médiatrices

1/ Pour l'application des étapes de notre modèle d'étude, et comme recommandé par « Baron et Kenny » (1986), il convient d'effectuer une série d'analyses de régression afin de rechercher les effets médiateurs éventuels.

Tester la relation entre d'une part la variable indépendante de formation, et d'autre part la variable dépendante de GPEC. Les résultats de cette première analyse montrent que la régression de la variable GPEC sur la formation a un effet positif et significatif, mais relativement faible. (Coefficient de régression de 0.970, T de Student=27.79).

2/ Dans cette étape on doit montrer que la variable indépendante (formation) a un impact significatif sur la variable médiatrice (recrutement) considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante,(c'est le chemin **a**) donc Les résultats de cette deuxième analyse montrent que le recrutement comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la politique de formation dans une démarche de GPEC, ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression

a=0,8853 ; sa=0.0281, T de Student=31.51,p= 0.00<0.05,avec un intervalle de confiance allant de 0,8288 à 0,9417). Cette relation est formulée comme suit :

Recrutement=0.8853 (formation) -0.1070

Pour tester cette relation, nous avons été amenés à inscrire deux tests a savoir : le test de student et le test de fisher.

Le test de student ou test individuel nous fait ressortir les résultats suivants :

(Coefficient de régression a=0,8853, T=31.51, p= 0.00<0.05) donc significatif

Le test de fisher ou test conjoint, fait ressortir les résultats suivants :(F=993.01,

p= 0.00<0.05) donc cette relation est significative.

3/ Dans cette étape, nous allons tester la relation entre d'une part la variable indépendante formation et d'autre part la variable dépendante GPEC, en ajoutant la variable médiatrice de recrutement.

Mais d'abord, allons tester la relation entre d'une part la variable médiatrice de recrutement, et d'autre part la variable dépendante de GPEC (c'est le chemin **b**). donc les résultats de cette analyse montrent que la GPEC comme variable dépendante est positivement et significativement influencé par le recrutement démontré par un (coefficient de régression b=0.9719; Sb=0.0730, T de Student=31.31), p= 0.00<0.05, avec un intervalle de confiance allant de 0,8251 à 1,1187.

Cette relation est formulée comme suit :

GPEC=0.9719 (recrutement) -0.0050 (formation)-0.073

Et comme nous l'avons déjà fait dans l'étape précédente, nous allons tester cette relation a travers deux tests a savoir : le test de student et le test de fisher.

Le test de student ou test individuel nous fait ressortir les résultats suivants : (Coefficient de régression b=0.9719, T=31.31, p= 0.00<0.05) donc significatif

Le test de fisher ou test conjoint, fait ressortir les résultats suivants : (F=1863.8874, p= 0.00<0.05) donc cette relation est significative.

Cette partie de l'analyse consiste a tester, l'effet total de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, donc comme nous le voyons sur la matrice (ci-dessus), la signification de cet effet se confirme par les résultats suivants :(effect=0.8555 soit 85.55%,T=27.79,p=0.00<0.05) donc significatif.

Mais rappelons que l'effet total est divisé en deux parties distincts a savoir ;

- Effet direct de X sur Y c'est-à-dire l'effet direct de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.
- Effet indirect de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice recrutement.

1. Pour l'effet direct de X sur Y a été testé par les paramètres suivants :

(effect= -0.005, ratio de student t= -0.0751, p=0.9405>0.05) donc cet effet est **non significatif.**

2. Concernant l'effet indirect de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (recrutement) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants :

(effect=0.8604,Boot,SE=0.0809,BootLLCI=0.6998,BootULCI=1.027.Donc **significatif.**

<u>Résultats</u> :

Ce résultat nous confirme une non-significativité de l'effet direct de la formation continue sur la GPEC, par contre on remarque à l'issue des résultats obtenus et des analyses faites, qu'il existe une signification d'un effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

Cela signifie qu'il existait un effet total entre la formation et la GPEC avant l'introduction de la variable médiatrice recrutement.

Par ailleurs, l'ajout de la variable médiatrice « recrutement » a engendré une non significativité d'un effet direct de la formation sur la GPEC, mais en revanche a produit une significativité d'un effet indirect de la formation comme outil de développement des compétences dans une démarche de GPEC

De la, on rejette l'hypothèse nulle, et on accepte l'hypothèse de significativité :

H1=il existe un effet indirect entre la formation et la GPEC

Dans cette étape de la démarche, Il faut aussi s'assurer de la significativité de l'effet médiateur en utilisant le test de Sobel. Mais d'abords voyant ce que signifie brièvement ce test.

Le test de Sobel :

Le test de Sobel est une méthode de vérification de la signification d'un effet de médiation. Le test est basé sur les travaux de Michael E. Sobel professeur de statistiques a l'université Columbia a (New York)

Dans une médiation, la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est supposée avoir un effet indirect qui existe en raison de l'influence d'une troisième variable (médiateur). Il en résulte que lorsque le médiateur est inclus dans un modèle d'analyse de régression avec la variable indépendante, l'effet de la variable indépendante est réduit et l'effet du médiateur demeure important.

Le test de Sobel a aussi pour procédé de déterminer si la réduction de l'effet de la variable indépendante, en incluant une variable médiatrice dans la relation, est significative et donc de savoir si l'effet de la médiation est statistiquement significatif

Test de sobel et recrutement :

-Pour le cas de notre étude, le test de Sobel a été calculé pour tester la significativité de l'effet médiateur du Recrutement. En utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs types, les résultats du test indiquent que l'effet médiateur du Recrutement est statistiquement significatif pour le lien entre la formation continue et la GPEC. (Comme démontré dans le tableau dessous)

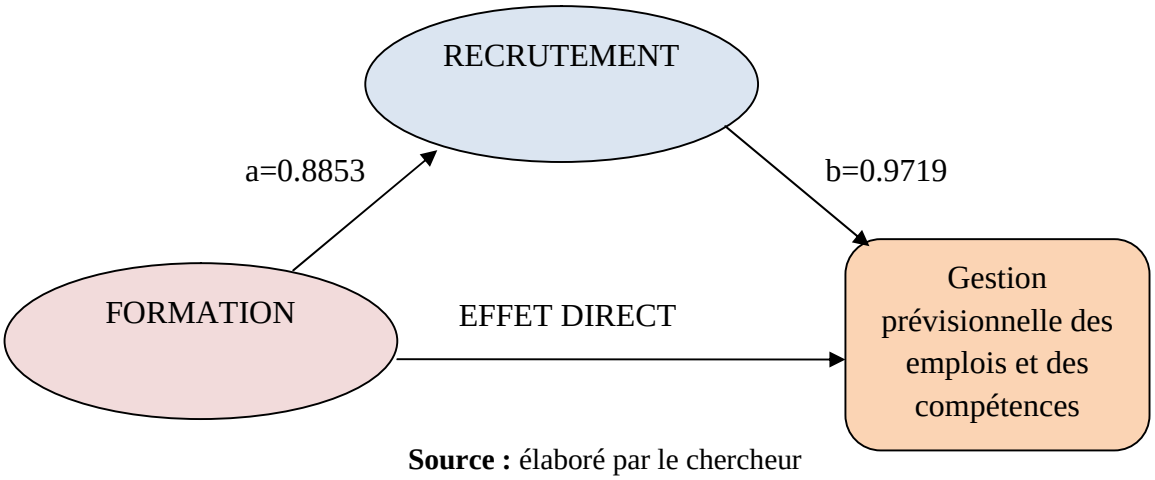
Test de sobel

	A	B	C
1	Coefficient *a*	0,217	Ce coefficient est donné par la régression où la **variable dépendante** est la *variable médiatrice* et la **variable indépendante** est la *variable indépendante* (sic!)
2	Erreur type de *a*	0,026	
3	Coefficient *b*	-0,442	Ce coefficient est donné par la régression où la **variable dépendante** est la *variable dépendant* (sic!) et les **variables indépendantes** sont la *variable médiatrice* (ce coefficient) ET la *variable indépendante*
4	Erreur type de *b*	0,087	
5	Effet indirect(*ab*)	-0,0959	
6	Erreur type de *ab*	0,0221	
7	Cote Z	**-4,3397**	
8	Probabilité	0,0000	
9	Donc	p<0,05	
10	Interprétation	**Présence de médiation**	

Source : Données tiré de l'Excel

(Z=-4,3397; p=0.00<0.05) donc **significatif.**

Figure 30 : Etude de causalité



Source : élaboré par le chercheur

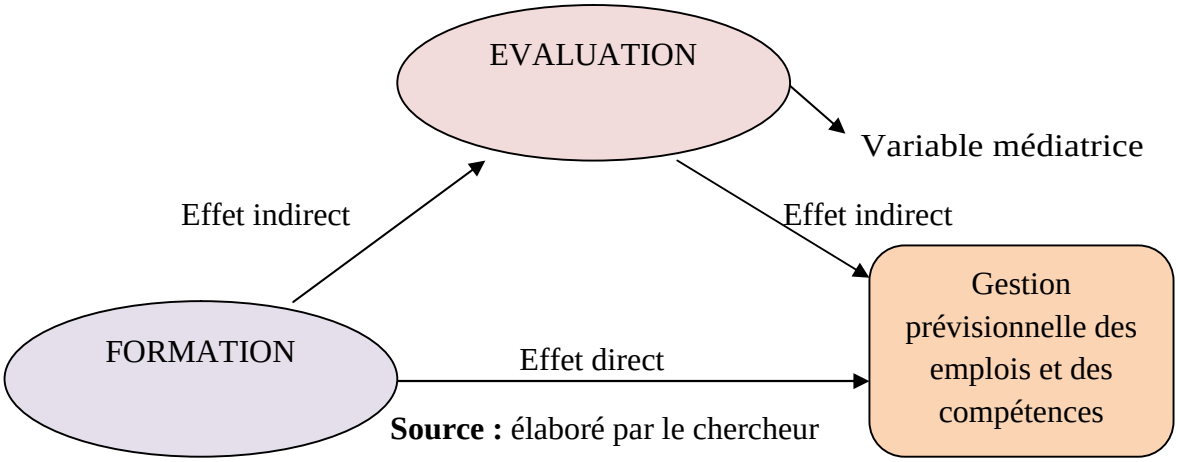
MODÈLE 2 : GPEC-EVALUATION-FORMATION

Apres avoir tester les effets produits par l'introduction du processus de recrutement comme variable médiatrice sur l'effet direct, nous allons aborder dans un deuxième temps, la mise a l'épreuve d'une autre variable médiatrice celle qui se rapporte a **(l'évaluation)** ceci afin de tester l'effet produit par cette variable sur l'effet direct entre la formation comme variable indépendante et la GPEC en tant que variable dépendante.
Cette étape est décomposée en deux parties ;

1/Tester l'effet indirect de la variable indépendante **(formation)** sur la variable médiatrice **(Evaluation).**

2/ Tester l'effet indirect de la variable médiatrice **(Evaluation)** sur la variable dépendante**(GPEC)**, Comme nous le montre le schéma suivant :

Figure 31 : Etude de causalité



Source : élaboré par le chercheur

Donc, comme nous l'avons fait pour le premier test, essayons d'expliquer brièvement notre choix pour cette activité d'évaluation comme variable médiatrice

D'abords qu'es que l'évaluation :

En général, l'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer, un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste, ici, c'est l'entreprise qui détecte les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes.

Notre choix pour l'évaluation comme médiateur :

L'évaluation peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite. (Relation évaluation formation)

L'entretien professionnel comme action évaluative, dans le cadre de la GPEC, est considérée comme un outil qui offre une occasion privilégiée de faire valoir les compétences, aspirations et projets des collaborateurs, pour ces derniers il est le moment idéal pour obtenir une visibilité sur les projets de l'entreprise, l'évolution des postes et des métiers.(évaluation-GPEC)

L'entretien professionnel permet aux employés de construire leurs parcours professionnel, avec l'aide de leur manager ou responsable direct, et d'exprimer leurs souhaits d'évolution dans l'entreprise. Si cet entretien comprend bien une dimension d'évaluation de leur travail, au cours de l'année écoulée, il implique aussi une projection dans l'avenir.(évaluation-GPEC)

De ces définitions brèves de l'évaluation, nous déduisons une certaine relation étroite entre les processus de formation, d'évaluation et de démarche GPEC

Matrice:

```
Run MATRIX procedure:

**************** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.13.2 **************

          Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.       www.afhayes.com
    Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

**************************************************************************
Model = 4
    Y = GPEC
    X = Forma
    M = Eva

Sample size
         51
```

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

```
**************************************************************************
```

```
Outcome: Eva

Model Summary
      R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
     ,9936      ,9873      ,0266  3799,7433     1,0000    49,0000      ,0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     -,1475      ,0512    -2,8782      ,0059     -,2505     -,0445
Forma        1,0392      ,0169    61,6421      ,0000     1,0053     1,0731

**************************************************************************
Outcome: GPEC

Model Summary
      R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,9697      ,9404      ,0906   378,5590     2,0000    48,0000      ,0000

Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     -,1704      ,1022    -1,6680      ,1018     -,3759      ,0350
Eva           ,0447      ,2635      ,1697      ,8659     -,4850      ,5744
Forma         ,8090      ,2755     2,9360      ,0051      ,2550     1,3630

************************* TOTAL EFFECT MODEL ****************************
Outcome: GPEC

Model Summary
      R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
      ,9697      ,9403      ,0888   772,3984     1,0000    49,0000      ,0000


Model
              coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     -,1770      ,0936    -1,8922      ,0644     -,3651      ,0110
Forma         ,8555      ,0308    27,7921      ,0000      ,7936      ,9173

**************** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS ********************

Total effect of X on Y
     Effect         SE          t          p       LLCI       ULCI
      ,8555      ,0308    27,7921      ,0000      ,7936      ,9173

Direct effect of X on Y
     Effect         SE          t          p       LLCI       ULCI
      ,8090      ,2755     2,9360      ,0051      ,2550     1,3630

Indirect effect of X on Y
        Effect    Boot SE   BootLLCI   BootULCI
Eva      ,0465      ,2798     -,5593      ,5911

Normal theory tests for indirect effect
     Effect         se          Z          p
      ,0465      ,2738      ,1697      ,8652

******************* ANALYSIS NOTES AND WARNINGS ************************

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence
intervals:
     1000
Level of confidence for all confidence intervals in output:
    95,00

------ END MATRIX -----
```

Commentaire :

Pour l'application des étapes de notre modèle d'étude, nous allons établir une Série de régressions à savoir:

1/Tester la relation entre d'une part la variable indépendante de formation, et d'autre part la variable dépendante de GPEC. Les résultats de cette première analyse montrent que la régression de la variable GPEC sur la formation a un effet positif et significatif, (Coefficient de régression de 0.970, T de Student=27.79).

2/ Dans cette étape on doit montrer que la variable indépendante **(formation)** a un impact significatif sur la variable médiatrice **(évaluation)** considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante,

Ainsi, les résultats de cette deuxième analyse montrent que **l'évaluation** comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la politique de **formation** dans une démarche de GPEC, ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression a=1,0392 ; sa=0.0169, T de Student=61.64,
p= 0.00<0.05, avec un intervalle de confiance allant de 1,0053 à 1,0731).

Cette relation est formulée comme suit :
Evaluation=1,0392 (formation) -0.1475

Pour tester cette relation, nous allons opérer par l'application de deux tests a savoir : le test de student et le test de fisher.

- Le test de student ou test individuel nous a livré les résultats suivants :

(Coefficient de régression a=1,0392, T=61.64, p= 0.00<0.05) donc significatif.

- Le test de fisher ou test conjoint, nous a permis de dégager les résultats suivants :(F=3799,74 ; p= 0.00<0.05) donc cette relation est significative.

3/ Dans cette étape, nous allons tester la relation entre d'une part la variable indépendante formation et d'autre part la variable dépendante GPEC, en ajoutant la variable médiatrice de l'évaluation.

En restant dans cette étape, nous allons tester la relation entre d'une part la variable médiatrice de l'évaluation, et d'autre part la variable dépendante de GPEC. Donc Les résultats de cette analyse montrent que la GPEC comme variable dépendante est négativement influencé par l'évaluation démontré par un (coefficient de régression b=0.0447; Sb=0.2635, T de Student=0.1697, p= 0.865>0.05, avec un intervalle de confiance allant de -0,4850 à 0,5744).
En d'autre terme il existe une **non-significativité de cet effet**.

Cette relation est formulée comme suit :

GPEC=0.0447 (évaluation) -0.8090 (formation)-0.1704

Nous allons tester cette relation a travers deux tests a savoir : le test de student et le test de fisher.

Le test de student ou test individuel nous fait ressortir les résultats suivants : (Coefficient de régression b=0.0447, T=0.1697, p=0.865 >0.05) donc non significatif

Le test de fisher ou test conjoint, fait ressortir les résultats suivants : (F=378,559, p= 0.00<0.05) donc cette relation est significative.

Effet total (effet direct et effet indirect):

Notre l'analyse a ce stade de l'étude consiste a tester l'effet total de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, donc comme nous le voyons sur la matrice (ci-dessus),la signification de cet effet se confirme par les résultats suivants : (effect=0.8555 soit 85.55%,T=27.79,p=0.00<0.05) donc significatif.

Mais rappelons que l'effet total est divisé en deux parties distincts a savoir ;

- effet direct de X sur Y c'est-à-dire l'effet direct de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.
- Effet indirect de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice (Evaluation).

Pour l'effet direct de X sur Y a été testé par les paramètres suivants :

(effect= 0.8090, ratio de student t=2.936, p=0.0051<0.05) donc cet effet est **significatif.**

Concernant l'effet indirect de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (évaluation) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants :

(effect=0.0465,Boot SE=0.2798,Boot LLCI=-0.5593, Boot ULCI=0.5911, p=0.8653 >0.05 donc cet effet est **non significatif.**

Test de sobel et Evaluation des compétences:

Afin de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur un test de Sobel s'impose.

-Pour le cas de notre étude, le test de Sobel a été calculé pour tester la significativité de l'effet médiateur de l'évaluation. En utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs types, les résultats du test indiquent que l'effet médiateur de l'évaluation n'est pas **Significatif** pour le lien entre la formation continue et la GPEC. (Comme démontré dans le tableau dessous :

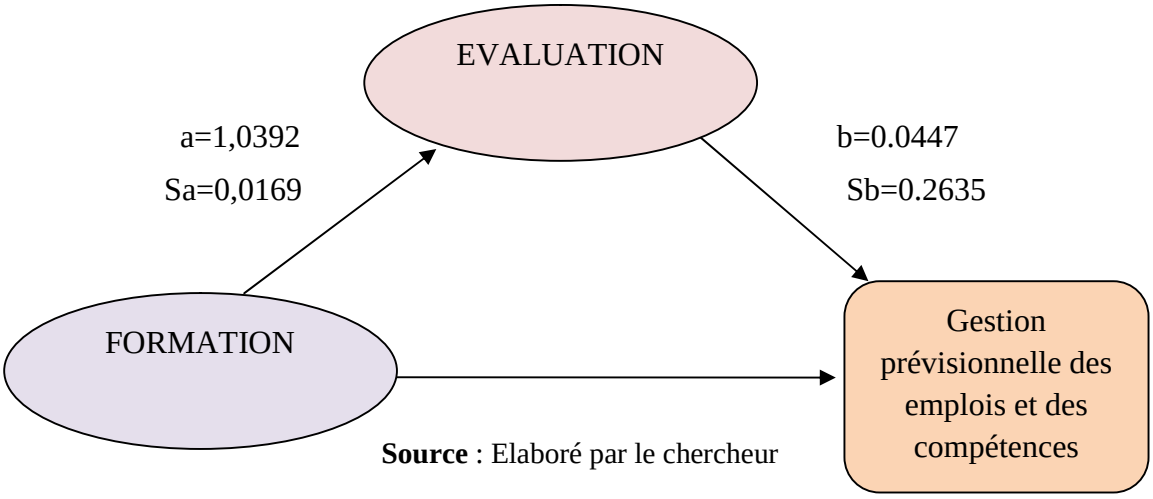
Test de Sobel

Coefficient *a*	1,0392	Ce coefficient est donné par la régression où la **variable dépendante** est la variable médiatrice et la **variable indépendante** est la variable indépendante (sic!)
Erreur type de *a*	0,0169	
Coefficient *b*	0,0447	Ce coefficient est donné par la régression où la **variable dépendante** est la variable dépendant (sic!) et les **variables indépendantes** sont la variable médiatrice (ce coefficient) ET la variable indépendante
Erreur type de *b*	0,2635	
Effet indirect (*ab*)	0,0465	
Erreur type de *ab*	0,2738	
Cote Z	**0,1696**	
Probabilité	0,8653	
Donc	n.s.	
Interprétation	**Absence de médiation**	

Source : Données tiré de l'Excel

(Z=**0.1696**; p=0.8653>0.05) donc **non significativité** de la médiation

Figure 32 : Etude de causalité



Source : Elaboré par le chercheur

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Conclusion du chapitre :

Notre problématique de départ se voulait de savoir comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences a travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en prenant comme lieu d'étude pratique la Sonelgaz de la wilaya de Saida.

Au départ et afin de pouvoir répondre a cette problématique, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida, elle consistait à leur présenter un questionnaire nous permettant de recueillir le maximum d'informations sur les représentations que se font ces derniers quant au renforcement des compétences a travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ainsi, les données sur lesquelles se fonde cette étude ont été recueillies dans le cadre d'un questionnaire distribué de main propre, aux employés de niveau maitrise et cadres, cette action avait pour objectif d'évaluer la politique de la formation continue au sein de l'entreprise comme principal axe de développement et de renforcement des compétences , le recrutement comme un des canaux et moyen d'acquisition des compétences, et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans celle-ci, et enfin le système d'évaluation représentant ainsi le moyen pour identifier et définir les compétences au sein de l'entreprise.

Pour cette étude, nous avons tenté d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les tests des hypothèses élaborées par la problématique posée. Ensuite nous avons procédé dans un premier temps, a mener une analyse confirmatoire consistant dans l'essentiel a tester notre modèle par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'andrew Hayes).et enfin valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

A travers les paramètres estimés sous SPSS (macro Andrew Hayes), et pour les liens entre la GPEC et les construits a savoir (recrutement-formation-évaluation) simultanément, notre étude a été analysée et interprétée a travers deux étapes :

3) Un test de médiation avec l'utilisation du test de Sobel
4) La détermination de l'effet direct et indirect

Et comme précédemment mentionné et afin de répondre a notre problématique, nous avons formulé le hypothèses suivantes :

1/ Hypothèse 1 : La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC.

Le modèle que nous avons utilisé en l'occurrence les tests des effets de médiation, nous a mené a l'introduction des activités respectives du Recrutement et de l'évaluation comme variables médiatrices ,un choix que nous avons fait, du fait de leur relation étroite avec d'une part la formation comme moyen de développement et renforcement des compétences et la GPEC comme démarche et objectif a atteindre par l'entreprise,

Cette tentative nous a permis, d'affiner encore cette relation, ainsi les deux concepts peuvent faire office de variables médiatrices afin d'expliquer comment cette influence se déroule.

2/ Hypothèse 2 : Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

3/ Hypothèse 3 : L'évaluation comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC

Commentaire sur l'hypothèse 2 :

Les résultats nous confirment une **non-significativité** de l'effet direct de la formation continue sur la GPEC, par contre on remarque à l'issue des résultats obtenus et des analyses faites, qu'il existe **une signification** d'un effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

Cela signifie qu'il existait un effet total entre la formation et la GPEC avant l'introduction de la variable médiatrice recrutement.

Par ailleurs, l'ajout de la variable médiatrice **« recrutement »** a engendré une **non significativité** d'un effet direct de la formation sur la GPEC, mais en revanche a produit une **significativité** d'un effet indirect de la formation comme outil de développement des compétences dans une démarche de GPEC

De la, on rejette l'hypothèse nulle, et on accepte l'hypothèse de significativité :

H1= Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC, autrement dit il existe un effet indirect entre la formation et la GPEC en introduisant le recrutement comme variable médiatrice.

Et pour s'assurer de la significativité de l'effet médiateur un test de Sobel s'impose.

Comme précédemment annoncé, le test de Sobel Pour notre cas a été calculé pour tester la significativité de l'effet médiateur du Recrutement. Ainsi les résultats du test nous ont confirmé que l'effet médiateur du Recrutement est statistiquement significatif pour le lien entre **la formation continue et la GPEC**.

Commentaire sur l'hypothèse 3 :

Les résultats de notre analyse, dans la relation entre d'une part la variable indépendante de formation, et d'autre part la variable dépendante de GPEC. nous ont montré que la régression de la variable GPEC sur la formation a un effet positif et significatif, (Coefficient de régression de 0.970, T de Student=27.79).

Par l'ajout de l'évaluation considéré comme variable médiatrice dans notre cas

Nous avons testé les effets direct et indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.

Pour l'effet direct de X sur Y a été testé par les paramètres suivants :

(Effet= 0.8090, ratio de student t=2.936, p=0.0051<0.05) donc cet effet est **significatif.**

Pour l'effet indirect de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice (Evaluation).

Concernant l'effet indirect de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (évaluation) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants :

(effect=0.0465,Boot SE=0.2798,Boot LLCI=-0.5593, Boot ULCI=0.5911, p=0.8653 >0.05 donc cet effet est **non significatif.**

Donc l'effet indirect de la formation sur la GPEC en introduisant l'evaluation comme variable médiatrice s'avère **non significatif**

De la, on rejette l'hypothèse de significativité, et on accepte l'hypothèse nulle

H0= L'évaluation comme médiateur, n'affecte pas l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC, autrement dit **il n'existe pas d'effet indirect** entre la formation et la GPEC en introduisant **l'évaluation** comme variable médiatrice.

Et pour s'assurer de la non significativité de l'effet médiateur, un test de Sobel s'impose, et comme précédemment annoncé, le test de Sobel Pour notre cas a été

calculé pour tester si existence d'une significativité de l'effet médiateur de l'évaluation sur nos deux construits (formation et GPEC). Ainsi les résultats du test nous ont confirmé que l'effet médiateur de l'évaluation est statistiquement **non-significatif** pour le lien entre **la formation continue et la GPEC.**

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

Les transformations socio-économiques que subissent profondément les organisations en ce début de siècle, dans un contexte de mutation vers la société du savoir et vers l'économie numérique, incitent ces dernières à recourir intensivement aux compétences et aux ressources cognitives.

Cette mutation se manifeste amplement à travers l'émergence de nouvelles formes d'organisation et des modes atypiques de travail. Le principal enjeu étant la croissance et la pérennité des organisations, elles sont impérativement interpellés à tout mettre en œuvre pour s'acquérir les capacités d'apprentissage et d'innovation et de s'adapter aux nouvelles exigences de modernisation, de flexibilité et de performance.

La gestion stratégique des ressources humaines émerge, ainsi, en tant que principal levier de création de valeurs, permettant à ces entités la concrétisation de leurs objectifs à long et plus long terme.

La ressource humaine acquiert donc aujourd'hui une place primordiale dans le processus de développement et de valorisation des atouts structurels et intellectuels dont disposent les organisations.

Les évolutions rapides des emplois, des métiers et des compétences, dues essentiellement aux mutations sus citées, constituent un défi majeur affectant l'optimisation du potentiel humain et des capacités dont disposent les individus et les organisations.

La nécessité de l'anticipation pour les entreprises, d'adapter son personnel a ces évolutions des emplois et de métiers devient de plus en plus pertinente.

Face a ce défi majeur, les investissements en matière de formation, doivent impérativement répondre à une exigence d'efficacité dans le sens ou cette action doit assurer une adéquation entre les programmes et profils de formation et les exigences d'employabilité.

Ces évolutions n'ont pas été sans effets sur la perception de la gestion des ressources humaines dans certaines entreprises publiques algériennes et s'est naturellement accompagné d'un renouvellement de la pensée autour d'une mise en place d'une stratégie autour de leurs emplois et compétences, par la mise en place d'un dispositif appelé gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

C'est dans ce contexte la, que nous avons abordé la question du renforcement des compétences a travers une GPEC, dans une étude menée au sein de la sonelgaz de la wilaya de Saida.

Ce dispositif (GPEC) a été introduit dans le cadre de la convention collective du Groupe SONELGAZ spa (Alger), en septembre 2006, elle a été signée conjointement par le groupe SONELGAZ (spa) représenté par son Président Directeur Général, en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, d'une part, et la Fédération Nationale des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières de l'UGTA, représentée par son Secrétaire Général d'autre part.

Cette convention contribue, par une approche intégrée, à insérer la politique des ressources humaines dans la stratégie globale du Groupe et de son organisation.

Dans cette perspective, la convention collective de rang supérieur[1], fait référence à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible, en vue d'une performance optimale et consacre des formes de reconnaissance commune, par la rémunération et les autres droits sociaux.

C'est à travers cette approche de gestion du patrimoine des compétences que la convention collective de rang supérieur du Groupe SONELGAZ est mise en œuvre, pour garantir à l'ensemble du Groupe une cohésion, au service de stratégies globales.

Notre thèse a eu pour objectif de répondre a la question de recherche :

« Comment l'entreprise peut-elle renforcer ses compétences à travers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences »,

Pour conclure on commencera par l'analyse des trois hypothèses proposées afin de guider ce travail :

Pour la première hypothèse :

« La formation continue comme outil de développement des compétences a une influence positive sur la réussite d'une démarche de GPEC. »

En ce qui concerne la relation globale entre la formation et la GPEC, on peut conclure que, pour cet ensemble de données, une relation de ce type existe effectivement.

[1] Convention Collective de rang supérieur du Groupe SONELGAZ spa - Septembre 2006,page 6/44

Toutes les recherches menées par les différents auteurs présentées dans le cadre de cette thèse ou ailleurs, montrent qu'il existe une interdépendance entre la formation et la GPEC, dans le sens ou la formation est la réponse qualitative par excellence, pour réduire les écarts entre les compétences actuelles et les besoins à venir, que la GPEC exige.

Notre littérature, nous confirme encore une fois que la formation devient un outil incontournable de la GPEC, du fait qu'elle permet à l'entreprise d'assurer à ses salariés leur adaptabilité au poste, et le maintien de leur capacité à occuper un emploi et surtout le développement de leurs compétences.

Cependant, au cours de notre travail de recherche, nous nous sommes rendu compte que cette hypothèse s'est avérée assez limitée, puisque l'analyse fait apparaitre un effet positif et significatif, mais relativement faible, si on considère que la formation est la réponse qualitative par excellence dans la réduction des écarts entre les compétences actuelles et les besoins à venir dans une démarche GPEC, donc indispensable.

Pour la deuxième hypothèse : « Le recrutement comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC. »

Pour cette étape de notre hypothèse , nous avons procéder a l'analyse de la médiation qui consistait à tester la relation entre la variable indépendante de la formation et la variable médiatrice (recrutement), les résultats de cette deuxième analyse ont montré, que le recrutement comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la formation dans une démarche de GPEC, ceci a été démontré par un (coefficient de régression. régression a=0,8853 ; sa=0.0281, T de Student=31.51,p= 0.00<0.05,avec un intervalle de confiance allant de 0,8288 à 0,9417).

Cette relation pourrait être renforcer et confirmée par divers auteurs de la GRH, par le fait que la formation détermine la structure de l'offre de travail émises par l'entreprise, et en effet le plan de formation considéré comme l'instrument primordial de la formation ,reste le premier et le dernier déterminant de la nature des profils de poste ainsi que les candidats a pourvoir dans les postes vacants en interne, ceci en réponse aux besoins organisationnels en compétences dans le cadre d'une vision prospective.(l'adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels, en général).

Par ailleurs, et lors de l'élaboration d'un plan de formation (a l'occasion d'un changement organisationnel par exemple), les profils de poste que voudrait transformer la formation apparaissent, ce qui va profiter au recrutement de faire appel a des candidats en externe (si les conditions le permettent) avec des conditions de détention de certains types de savoirs et connaissances qui leurs permettent de s'adapter plus facilement avec leurs nouveaux emplois, ceci pourrait certainement éviter a l'entreprise d'engager plus de dépenses pour leurs formation.

Dans un second volet de cette hypothèse, nous nous sommes lancés dans le test de la relation qui peut exister entre d'une part la variable médiatrice de recrutement, et d'autre part la variable dépendante de GPEC (c'est le chemin **b**). Donc les résultats de cette analyse ont montré que la GPEC comme variable dépendante est positivement et significativement influencé par le recrutement démontré par un (coefficient de régression b=0.9719; Sb=0.0730, T de Student=31.31),
p= 0.00<0.05, avec un intervalle de confiance allant de 0,8251 à 1,1187.

Concrètement, il s'est avéré d'après les écrits des spécialistes en la matière que le processus de recrutement constitue une opportunité pratique de mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment dans les phases d'ajustements, dans le sens ou le recrutement fait parti de l'éventail d'instrumentation de la GRH susceptible de répondre quantitativement a l'exigence de la GPEC.

Dans une dernière étape de vérification de notre hypothèse, nous avons procéder au test de l'effet total de la variable indépendante (formation) sur la variable dépendante (GPEC), qui s'est soldé par une signification de cet effet, se confirmant ainsi par les résultats suivants :
(effect=0.8555 soit 85.55%, T=27.79,p=0.00<0.05) donc significatif.

Pour la troisième hypothèse : « L'évaluation des compétences comme médiateur, a une signification positive sur l'influence que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche GPEC. »

L'évaluation des compétences comme médiateur, affecte l'influence positive que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

Encore une fois, dans cette tentative de vérification de notre hypothèse, nous avons tenté de vérifier si on introduisant la variable Evaluation comme médiateur, elle peut influencer la relation qui existe entre la formation comme variable indépendante (dans notre étude) et la GPEC entant que variable dépendante.

Mais avant, et comme le modèle proposé dans notre étude le stipule nous avons d'abord montrer que la variable indépendante (formation) a un impact significatif sur la variable médiatrice (évaluation) considérée alors comme une variable à expliquer dans une analyse de régression de la variable médiatrice sur la variable indépendante.

Ainsi, les résultats de cette analyse ont montré que l'évaluation comme variable médiatrice est positivement et significativement influencé par la politique de formation dans une démarche de GPEC, ceci pourrait être démontré par un (coefficient de régression a=1,0392 ; sa=0.0169, T de Student=61.64, p= 0.00<0.05, avec un intervalle de confiance allant de 1,0053 à 1,0731).

En restant dans cette étape, nous avons testé en deuxième lieu, la relation entre d'une part la variable médiatrice de l'évaluation, et d'autre part, la variable dépendante de GPEC.

Donc Les résultats de cette analyse ont montré que la GPEC comme variable dépendante est négativement influencé par l'évaluation démontré ainsi par un (Coefficient de régression b=0.0447; Sb=0.2635, T de Student=0.1697, p= 0.865>0.05, avec un intervalle de confiance allant de -0,4850 à 0,5744).
En d'autre terme il existe une **non- significativité de cet effet**.

la dernière étape de notre analyse a ce stade de l'étude, consistait a tester l'effet total de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, qui s'est soldée par une signification de cet effet, confirmée ainsi par les résultats suivants : (effect=0.8555 soit 85.55%,T=27.79,p=0.00<0.05) donc significatif.

Mais cette signification peut être décomposée en deux parties, dans le sens ou l'effet total se compose en un :

1. Effet direct de X sur Y c'est-à-dire l'effet direct de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC.
2. Et de l'effet indirect de X sur Y c'est-à-dire l'effet indirect de la variable indépendante formation sur la variable dépendante GPEC, en introduisant la variable médiatrice (Evaluation).

Pour l'effet direct de X sur Y, il a été testé par les paramètres suivants :

(Effet= 0.8090, ratio de student t=2.936, p=0.0051<0.05) donc cet effet est **significatif.**

Concernant l'effet indirect de X (formation) sur Y(GPEC), en introduisant M (évaluation) comme variable médiatrice, il a été aussi testé par les paramètres suivants :

(effect=0.0465,BootSE=0.2798,BootLLCI=0.5593,BootULCI=0.5911,p=-0.8653>0.05. donc cet effet est **non significatif.**

Et afin de pouvoir vérifier définitivement notre hypothèse, a l'issue des différentes étapes que notre modèle a imposé, un test de sobel a été la meilleure manière de le faire.

Ainsi, le test de Sobel a été calculé pour tester la significativité de l'effet médiateur de l'évaluation.

En utilisant les coefficients de régression et les termes d'erreurs types, les résultats du test indiquent que l'effet médiateur de l'évaluation **n'est pas significatif** pour le lien entre la formation continue et la GPEC.

De la, on accepte l'hypothèse nulle, et on rejette l'hypothèse de significativité :

H0= L'évaluation des compétences comme médiateur, n'a pas une signification positive sur l'influence que peut produire la formation continue sur la réussite d'une démarche de GPEC.

Quelques explications :

Ces analyses nous apprennent plusieurs choses sur le terrain.

D'abord en ce qui concerne la relation globale entre la formation continue et sa contribution dans la réussite de la GPEC au sein de la sonelgaz, cette relation d'influence a été vérifiée par notre modèle, néanmoins il faut souligner que l'entreprise doit prendre en compte que la formation doit faire rupture avec sa conception et ses pratiques traditionnelles en opérant une évolution qualitative dans le mode même d'acquisition des connaissances, ce qui implique une approche radicalement nouvelle en terme de développement des compétences.

Car l'enjeu actuel n'étant plus l'acquisition de compétences techniques, mais plutôt la réunion d'autres qualités, et notamment, comme le rappelle P. Zarifian,

l'acquisition «*de qualités relationnelles, d'innovation, de propositions, d'implication, d'arbitrage, de disponibilité..*[2]».

Aussi, dans une vision prévisionnelle, la formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs.

Ainsi la GPEC doit préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux ou défis, le domaine de la formation est donc incontournable dans une telle démarche

Ce que nous avons constater lors de notre enquête, et précisément dans une de nos questions qui consistait a savoir si l'entreprise adopte-elle une véritable politique de formation, les réponses a celle-ci n'étaient pas relativement favorables pour une réelle politique de formation autrement dit de la lecture du tableau des réponses, nous avons remarqué, que 20% étaient tout a fait d'accord a cette question, 36% étaient seulement d'accord, 10% étaient neutre, 20% étaient moyennement d'accord par contre 14% n'étaient pas du tout d'accord.

De cette lecture, et pour la majorité(relative) il y'a présence d'un certain consensus pour l'existence d'une réelle politique de formation que les employés en majeure partie peuvent le constater, mais reste a noter que si toutefois les employés ressentent une réelle politique de formation les réponses ne seront pas ventilées ainsi….. ???

Donc pour nous, le constat qu'on fait, c'est que les employés ne ressentent pas cette dynamique de la formation, en n'ayant peut être pas accès a l'information concernant ce volet, autrement dit la démarche de déroulement de l'effort de formation reste peut être rudimentaire et moins démocratique, et la non exploitation des remontées d'informations et le caractère limité de celles-ci n'aide pas à une large participation et à la construction d'une approche globale de la formation, comme levier stratégique.

La deuxième hypothèse qui consistait à savoir si le recrutement avait une influence sur la relation entre la formation continue et la GPEC nous a révélé a l'issue des résultats de notre modèle proposé, que cette relation intermédiaire avait une signification, dans le sens ou théoriquement le recrutement fait partie intégrante de l'éventail d'instruments d'une politique stratégique telle que la GPEC.

[2] 5 P. ZARIFIAN « La compétence, une analyse sociologique » REVUE *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 26, N°3, 1994 pp 429-444

De ce fait, il est important de souligner avant tout, que le recrutement est une démarche décisive dans la politique des ressources humaines, car elle peut avoir un effet contraire aux buts recherchés.

Il convient, par conséquent, de définir avec clarté, la politique à suivre ainsi que les moyens qui permettront de la soutenir.

Dans ce processus, et notamment tel qu'il se présente dans une démarche GPEC, l'identification des besoins vise à répondre au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois.

L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, des métiers les modes d'organisations, et les attentes des employés.

Dans l'enquête qu'on avait menée au sein de la SONELGAZ, (Saida), les questions adressées aux employés relatives au processus de recrutement ont été toutes relativement favorables, ce qui nous impose de confirmer que le recrutement dans cette entreprise respecte son champ réglementaire tel stipulé dans la convention collective et aussi un processus qui s'intègre dans une logique RH.

Néanmoins, nous avons remarqué dans ce processus, que l'entreprise donne plus de priorité au recrutement interne dans les cas ou des emplois sont rendus disponibles pour des raisons diverses. Ce comportement de la part des responsables de notre entreprise s'explique par les faits suivants :

1/D'abords parce que la convention collective émanant de sa direction centrale, le stipule notamment dans ces articles 51 et 52, dans la mesure où la direction centrale insiste sur le recrutement interne.

2/ Et aussi, parce que l'entreprise trouve dans cette voie de recrutement un règlement de pas mal de problèmes, tels que :

- ✓ Assurer une certaine accalmie parmi les employés (paix sociale)
- ✓ Valoriser le potentiel humain.
- ✓ Offrir une promotion à un collaborateur efficace et apte au poste proposé.
- ✓ Motiver le personnel par une rémunération plus importante.

- ✓ Ce mode de recrutement propose un poste à un salarié qui est déjà bien intégré et qui connaît parfaitement l'organisation de la structure, ce qui va diminuer le risque de son inadaptation avec son équipe de travail.

Cette pratique de recrutement interne, peut se faire via le fichier interne du personnel dans l'entreprise, ça peut être aussi via l'exploitation des entretiens individuels annuels ou par mutation ou détachement, le cas échéant par transfert, d'une société filiale du Groupe à une autre, en tenant compte de la localisation géographique de l'entité où l'emploi à pourvoir existe et aussi des lieux de résidence des postulants (art.52)

A travers cet article (suscité), nous déduisons que cette pratique ne laisse pas un grand choix pour notre entreprise de recourir facilement a un recrutement externe, qui dans la plupart des cas, s'avère nécessaire, l'idée est d'avoir de nouvelles idées de nouvelles technologies,(un sang neuf)

Ainsi le recours au recrutement externe se présente avant tout comme :

- Une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement.
- Une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs.
- Une source pour l'entreprise d'avoir un effectif jeune, capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité.
- L'occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être.

Aussi dans une des réponses recueillie a partir de notre questionnaire, et qui se rapportait a la problématique de l'accueil et l'intégration dans le sens ou notre entreprise dispose d'un dispositif pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, nous a révélé que 12% étaient d'accord, en revanche 34 % n'étaient pas du tout d'accord, ce qui explique pour nous que notre entreprise rate en quelque sorte cette phase décisive du processus d'embauche, car un bon recrutement ne sert à rien s'il y a une mauvaise intégration.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration a généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise, ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il importe donc de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'organisation au moment de

Rapport-Gratuit.com

l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus ce dernier atteindra un niveau de performance satisfaisant.

Donc, intégrer c'est prendre le temps d'accueillir, faire le tour de l'entreprise de manière informelle : présenter le candidat aux équipes…, la présentation de l'entreprise, le poste occupé, mettre à disposition du salarié les documents sur l'organisation sociale (convention), etc.…

La troisième hypothèse dont l'objectif était de connaitre si l'évaluation des compétences pouvait influençait la relation entre la formation continue et la GPEC.

Les résultats de notre modèle proposé et d'après les données collectés a partir de notre enquête, nous ont révélé une non- signification d'un effet intermédiaire dans une telle relation.

L'absence d'effet médiatique de l'évaluation des compétences sur une telle relation constitue cependant une observation curieuse, Apparemment, la notion de l'évaluation ne présente pas de corrélation particulière avec la GPEC lorsqu' on l'a introduit dans un effet de médiation, par contre on a observé une corrélation entre l'évaluation et la GPEC quand celle-ci a été testé indépendamment (corrélation de Pearson 0.964)

Par ailleurs on a observé une signification entre la formation et l'évaluation dans un effet de médiation (effet indirect).

Cela pourrait s'expliquait par le fait que, l'évaluation peut détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur, pour y remédier a ces décalages une formation peut alors être prescrite, (ce qui justifie la relation formation-évaluation)

Néanmoins, la non-signification de l'évaluation dans tout le processus (formation-évaluation-GPEC) nous a conduits à penser que dans notre entreprise le rôle joué par l'évaluation est minimisé. Peut être que les responsables de l'entreprise ne mettent pas les moyens et du temps nécessaires pour apprécier le personnel, dans le sens ou le rôle attribué a l'évaluation consiste uniquement a faire promouvoir un collaborateur ou a octroyer des primes souvent appelé « les primes de rendement. »

Certaines lacunes dans ce sens, pourraient s'observées dans l'établissement des critères c'est celles qui n'ont pas de rapport avec l'activité des employés, telles que « l'absentéisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative etc... ».

Par ces pratiques on se demande, es que l'entreprise a des moyens pour évaluer si le collaborateur est doté réellement d'un esprit d'équipe ? Ou comment l'entreprise peut-elle se rendre compte d'un esprit d'initiative d'un collaborateur ? Et quels sont les moyens mis a disposition des employé pour décelé cet esprit ?...

Ces pratiques font souvent confusion avec le processus d'évaluation des compétences qui consiste dans l'essentiel :

- De mesurer le niveau de maitrise des savoirs et de savoir-faire essentiellement technique.
- De l'aptitude à utiliser ses connaissances dans les situations de travail habituelles ;
- De l'attitude professionnelle. Cette approche va estimer si « les règles de l'art » ont bien été prises en compte par la concordance de l'ensemble de règles morales spécifiques du métier (comportement, règles de bonnes pratiques du métier, etc.)

L'entreprise serait dans l'incapacité d'identifier et d'évaluer les compétences de ses employés que par la mise en place d'une réelle gestion des compétences considérée dés lors comme un outil opérationnel de gestion des ressources humaines (GRH) visant à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi, les spécialistes en la matière confirment que la gestion des compétences est une démarche de repérage des gisements de compétences non exploitées, elle implique la mise en place de certaines pratiques managériales : telles que le repérage d'aire de mobilité professionnelle, entretien annuel, référentiel de compétences, etc...

Autrement dit : elle ne doit pas se limiter à des actions périodiques, mais doit s'inscrire dans le quotidien de l'organisation.

<u>Les enseignements tirés de ce travail</u> :

1/ Finalement ce que nous tirons comme enseignement a l'issue de ce travail est que pour renforcer ses compétences l'entreprise ne doit pas considérer que le développement de celles-ci es simplement le résultat direct du processus de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

formation, mais qu'il est davantage le résultat d'un itinéraire professionnel complexe qui implique que la personne passe, alternativement, par des phases de formation et de situations de travail, l'interaction entre ces deux phases contribuant à la Professionnalisation de l'individu.

Ceci ne veut pas dire aussi que dans cette nouvelle perspective, il s'agit de minimiser l'importance de la formation dans le processus d'acquisition et de développement des compétences, mais plutôt de lui redéfinir de nouvelles missions.(son apport spécifique, sa valeur ajoutée) c'est-à-dire recourir a des formation qui doivent répondre aux exigences stratégiques,

2/ Comme nous le savons tous, la formation vise à la construction, l'acquisition ou le renouvellement des stocks de compétences détenues par les salariés.

Notre enquête nous a permis de constater qu'au sein de notre entreprise, la formation est orientée beaucoup plus vers l'acquisition des savoirs que des savoir-faire ou savoir-être.

De ce fait ; Il appartient aux responsables de l'entité d'accentuer l'effort de formation qui favoriserait l'émergence d'attitude et de d'aptitude que de connaissances exclusivement.

3/ La formation, dans son contenu et ses objectifs, doit mener les entreprises qui la déploient au renforcement des savoir-faire de ses salariés, leurs capacités et leurs aptitudes en rapport avec leurs métiers.

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leurs stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et leurs exécution. À travers les différentes formes d'apprentissage, le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

Dans notre constat, nous nous verrons bien loin d'une nouvelle conception d'un mode d'apprentissage visant l'acquisition des connaissances ceci nous rappellent, l'expression de (V. Merle), pour décrire les modes classiques d'acquisition des connaissances qui font de l'homme un « consommateur de formations préconstruites[3] »

Contraint de devenir « les acteurs de leurs formation et de leurs propre parcours professionnel » dans une nouvelle forme de conception de la formation dans laquelle l'individu est invité à développer ses compétences, les salariés de l'entreprise (sonelgaz) doivent être associés à la définition des besoins de sorte à ce qu'ils soient orientés vers la construction de leurs savoir-faire technique capitalisable et facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail,

[3] V. MERLE « Formation professionnelle : un nouveau compromis social à construire » Education Permanente N°129, 4, pp.63-74

sachant que La diffusion du savoir-faire au niveau des membres du groupe est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail et de l'amélioration de la qualité totale des processus.

4/ Aussi, il est à noter que dans une logique de développement des compétences l'acquisition des savoir-être est fondamentale pour le renforcement socioprofessionnel au sein de l'entreprise.

La cohésion des équipes et la consolidation d'une culture d'entreprise tiennent au stock des savoir-être détenus par les salariés.

Ceci étant, les responsables de notre entreprise, doivent penser lors de la conception des programmes de formation, a des contenus visant l'amélioration des compétences sociales notamment les relations professionnelles et interprofessionnelles, mais aussi, elle peut contribuer à l'amélioration des comportements des individus et des équipes.

Cette démarche contribue, comme le reconnaissent d'ailleurs les responsables de la formation de l'entreprise visitée (lors de discussions en marge du questionnaire qu'on avait distribué), à la réduction du nombre de conflits entre salariés et entre salariés et direction.

5/ Les formes un peu classiques de formation, que nous avons pu voir dans cette organisme, bien que les répondants confirment que la formation au sein de leurs entreprise était surtout basée sur l'acquisition et le développement de compétences, laissent voir une certaine carence de ces pratiques d'apprentissage, notamment dans les méthodes, ce qui doit obliger les responsables de cette entité a compléter ces pratiques un peu dépassées, par des formes plus innovantes qui permettraient le renforcement de la flexibilité de la formation et sa diffusion auprès d'un grand nombre d'acteurs.

Les cours du soir, par exemple, permettent la réduction des coûts d'immobilisations des salariés engendrés par les formations du jour. Les centres de formation professionnelle, offrent aisément ces alternatives donc peuvent constituer de meilleurs partenaires.

Le coaching et le tutorat sont aussi des formes que les entreprises peuvent déployer en vue de faciliter le transfert de compétences et des savoirs dans l'entreprise. Dans le cas de notre entreprise, ces formes sont absentes. Il est donc nécessaire de les mettre en œuvre dans le cadre, notamment, de la préparation des relèves. Ainsi, les salariés les plus anciens et les plus

expérimentés peuvent piloter un groupe de jeunes salariés en vue de leur transmettre les acquis et renforcer leurs compétences.

La E-formation et le télé-enseignement sont aussi utiles pour réduire es coûts d'immobilisations des salariés en formation. Ces formes modernes sont faciles à mettre en œuvre surtout que la plupart des entreprises sont aujourd'hui dotée d'Internet, d'Intranet et de réseaux qui facilitent leur déploiement.

6/ De même, et dans le cadre du développement et du renforcement des compétences la coopération entre l'université et la Sonelgaz, est aujourd'hui une nécessité absolue pour faire face aux contraintes de l'économie de marché et de la mondialisation. Pour relever ces défis et profiter des avantages du partenariat, il s'avère opportun, que les deux institutions renforcent d'avantage les relations partenariales et engagent des actions concrètes et immédiates afin de répondre aux problématiques des « recherche-industrie et recherche-développement »,en définissant le cadre et les conditions d'un partenariat université-entreprise pour le développement et le progrès,

De notre constat aucune convention de ce genre n'existe entre l'université et la sonelgaz de Saida.

7/ Aujourd'hui, les métiers de la sonelgaz ont tendances a fortement évoluer, utilisant d'avantage de savoirs spécifiques dans des domaines liés aux nouvelles technologies de pointe

Aussi, le développement de la sonelgaz et son entrée dans la compétition internationale, voire la simple préservation de sa part de marchés, implique pour elle une prodigieuse montée en compétences dans les domaines du management et de la gestion.

L'ambition affichée par la société de se mettre au meilleur niveau par rapport aux standards internationaux, fait que la nouvelle stratégie tous azimuts de la société, s'est basée sur un changement radical de ses structures par l'élaboration de programmes d'actions.

Ces programmes d'actions, pour la plupart accordent un intérêt particulier à l'amélioration et la réhabilitation de ses ressources humaines, à travers la formation de ses salariés et le développement de leurs compétences.

Celle-ci présente des atouts non négligeables pour enclencher un véritable changement dans ses structures de gestion de sa ressource humaine, en utilisant

les référentiels métiers et compétences, qui vont servir à mettre en œuvre sa gestion prévisionnelle des emplois des compétences.

Ainsi, le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.

Comme principal outil de la GPEC, ce referentiel contribue aussi au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer vers de nouveaux emplois. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises pour la réussite de la stratégie de l'entreprise, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements entre autres.

De ce fait, notre enquête, nous a donné de constater qu'un référentiel de compétences existe au sein de l'entreprise, chose qui es bien dans la mesure où l'entreprise est en plein chantier d'une mise en place de sa GPEC

Néanmoins cet outil doit être bien exploité et bien utilisé car un référentiel ne vaut que par l'utilisation que l'on a, ceci pour donner sens à toutes les activités entreprises par la fonction ressources humaines de l'entreprise notamment dans une démarche GPEC (formation, recrutement, évaluation….) tel expliqué comme suit :

- **Pour la Formation:** c'est un outil qui permet à la formation de préparer et d'accompagner à l'évolution des emplois; une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.

- **Pour le Recrutement et la rédaction des fiches de postes:** c'est un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, ainsi que la rédaction et la mise à jour des fiches de postes des agents en place.

- **Pour l'évaluation:** c'est un outil qui donne la possibilité aux employés de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.

Et pour en finir, et dans le cadre d'un renforcement de ses compétences et notamment dans une démarche GPEC, notre entreprise doit savoir qu'en premier lieu l'acquisition et le développement des compétences des salariés qu'elle emploie représentent un enjeu majeur dans un univers en perpétuel bouleversements.

D'abord parce que les compétences tendent à devenir de plus en plus complexes et de plus en plus diversifiées. Ensuite parce que, sous l'effet de l'accélération des changements, leur cycle de vie (développement, utilisation, déclin) tend globalement à se raccourcir. Par ailleurs, les exigences de performance et le développement de la polyvalence au sein d'un même poste, conduisent à "tirer" vers le haut les besoins de compétences.

Dans une démarche de GPEC et notamment dans sa phase de diagnostic, Il est important, pour l'entreprise, de procéder à l'identification de l'espérance de vie des compétences de ces salariés, et d'en repérer les zones de vulnérabilité afin d'assurer le maintien et le développement de son capital-compétences.

Dans un tel contexte, la maîtrise du temps devient fondamentale : plus l'écart sera important entre les compétences requises par l'organisation et celles qui sont mises en œuvre par les salariés, plus il sera difficile et long de le réduire, et plus les coûts engendrés pour y parvenir seront élevés.

Pour toutes ces raisons la formation, même si elle est indispensable, n'est maintenant plus suffisante. Elle est en effet toujours discontinue, et à effets différés. C'est aujourd'hui l'apprentissage qui doit être continu ou permanent, sans prendre exclusivement la forme d'une "formation" au sens classique du terme.

Celle-ci devient un moyen parmi d'autres, une étape d'un processus plus large d'acquisition et de développement des compétences, mais sans la minimiser.

Limites et Perspectives :

Le travail que nous avons présenté, constitue une première étape d'un processus de recherche. Il présente certainement des limites mais également des perspectives de développement.

Limites :

Cette étude n'est toutefois pas dépourvue d'imperfections. D'abords, L'ensemble des données sur lequel elle se fonde, se limite a une seule institution en l'occurrence (la sonelgaz de la wilaya de Saida) et dans les principales orientations sont dictées par le groupe sonelgaz situé a Alger.

Aussi, il es a mentionné, que la population que nous avons choisie pour notre échantillon d'étude était réduite, cela veut dire qu'un grand échantillon aurait donné des résultats plus fiables, notamment dans le cas d'une médiation qu'elle soit partielle ou complète, D'autre part, l'étude pouvait avoir une autre envergure, si nous nous sommes basé sur une étude comparative de plusieurs entreprises pour traiter notre problématique.

De même, les questions que nous avons posé lors de notre enquête (questionnaire) posaient certaines difficultés dans leurs compréhension, elles étaient parfois spécifiques par rapport a certains interrogés dont le profil était purement technique.

Une autre limite pourrait être justifiée par le fait que notre recherche pouvait prendre en compte d'autres variables (construits) en rapport avec la GPEC, tel que la mobilité par exemple.

Perspectives :

Notre recherche peut avoir des prolongements en matière d'implication et de prise en compte du rapport et du lien positif qui peut exister entre le développement et le renforcement des compétences d'une part et la performance organisationnelle d'autre part. On peut cependant introduire d'autres variables modératrices pour mieux cerner la question telle que la satisfaction des travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions, ainsi que leur motivation en fonction du style de leadership existant au sein de l'entreprise par exemple, ceci pour améliorer la performance organisationnelle.

Il pourrait aussi être intéressant de pousser cette étude dans la recherche de l'impact des pratiques de GRH dans le renforcement des compétences sur les attitudes et les comportements des salariés pour la réussite d'une GPEC.

Cet impact serait modéré (variables modératrices) par les différences individuelles et culturelles que peuvent présenter les salariés dans l'acceptation du changement(GPEC).

Dans ce sens, le recours aux variables intermédiaires est utile pour développer et tester des théories qui reflètent mieux la complexité des phénomènes

individuels et organisationnels étudiés. Les chercheurs en GRH ne se limitent plus à l'étude des effets principaux des variables explicatives sur les variables expliquées. Ils examinent de plus en plus le rôle des variables médiatrices ou modératrices pour mieux comprendre la décomposition des mécanismes d'influence entre les variables étudiées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Rapport-Gratuit.com

Références bibliographiques :

1- OUVRAGES :

-J. Fombonne, Personnel et DRh (France 1830-1990), Vuibert, Paris 2004

-F. Guerin, faut-il bruler taylor ?, Editions Management, Caen 2008.

-L. Cadin, F. Guerin, F.Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines, Dunod1997

-H. Fayol, Administration Generale et Industrielle,1916.

-D. Mac. Carthy, la fonction personnel, Les éditions d'organisations, 2003

-François Bloch-Lainé, Pour une reforme de l'entreprise, Le Seuil 1963

-A. de Vulpian, Collectif, Dynamique de l'auto-réforme de l'entreprise, Masson.1976

-J. M-Perretti, La Fonction Ressources Humaines et ses clients, in L'Art du Management, 2007.

-A.Maignant, La Qualité de la Fonction Ressources Humaines, Editions liaisons, 2000

-SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8ème édition, Dalloz, Paris, 2004.

-Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M, édition DALLOZ, Paris, 1999,

-SEKIOU et al. : Gestion des ressources humaines ; 2ème édition, collection Management ; Edition De Boeck Université, Montréal, 2001,

-David Autissier& Blandine Simonin, Mesurer la performance RH, Eyrolles, 2009,

-Françoise Kerlan, Guide pour la GPEC, Eyrolles éditions 2012,

-Cadin, Guerin, pigeyre, pralong, pratique et éléments de théorie GRH, Editions dunod 2012,

-J.F Dunais &Collectif, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, collection Gestion.

-Michael Armstrong, Strategic human resource management, 3ème édition, Kogan page, London, 2006.

-John Bratton & Jeffrey Gold, Human resource management, 3ème edition, Lawrence Erlbaum associates, London, 2005

-Michael Armstrong, A handbook oh human resource management practice, 10ème édition, Kogan page, London, 2006,

-Robert Mathis, John h. Jackson Michael Losey, Sue Meisinger et Dave Ulrich, The future of human resource management, John Wiley &sons, New jersey, 2005,

-Patrick Gilbert, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, Éditions La Découverte, Paris, 2006,

-Eric Campoy, Etienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, 2011 Pearson Education France – Gestion des ressources humaines, 2e édition

-Sid Ahmed Benrouane, le Management des Ressources Humaines, Opu 2010,

-F.W Taylor. « The Principes of scientific , New york , HeuperYork , Heuper books 1911 Publising Pages 95**(e- book)**

-Roppé F., Tanguy L. *Savoirs et compétences*, L'Harmattan, Paris, 1994

-Tanguy L., " Définitions et usages de la notion de compétence ", *in* Suppiot A. (sous la dir.), *Le Travail en perspective*, LGDJ, " Droit et société ", 1998

-LEVY-LEBOYER, Claude. – La Gestion des Compétences. Paris : Organisation, 2000.

-MONTMOLIN, Maurice (de). Les compétences en ergonomie. Octares éditions, 2001.

-G.leBoterf, Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : Editions d'Organisation, 2001.

-Cecile Dejoux, Gestion des compétences et Gpec, Dunod, Paris 2e édition, 2013.

-Marcelle Stroobants, sociologie du travail, Editions armand collin, domaines et approches, mai 2010.

-Bellier, Sandra. La compétence. Traité des sciences et des techniques de la formation. Dunod, 1999

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

-V. DULEWICZ (1989), Assessment centers as the route to competence, Personnel Management,

-Pichault François, Faut-il brûler la gestion des compétences?, Editions De Boeck, 2006

-Le Boterf, Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, Collection L ivres outils, Ressources humaines Editions Eyrolles, 2015,

-Claude Fluck, Competences et performances, une alliance reussie, Editions Demos, 2001,

-Ron Sanchez, Aime Heene , Competence-based strategic management,Editions wiley,1997,

- Bernier Philippe, Annabelle Grésillonn La GPEC 2e éd-Construire une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences _Editions Dunod, Paris 2012.

-Mallet. L, gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, paris, éditions liaisons, 1991

-J.M, Le Gall, La gestion des ressources humaines, PUF, Coll « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012

-Alain Labruffe, pour une stratégie durable et adaptable, Editions afnor2008

-Le Boterf, Guy - – Ingénierie et évaluation des compétences – Paris : Editions d'Organisation, 2001

-Jean pierre Citeau, la gestion des ressources humaines,editions dunod 2010

-LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les Salariés

-BUCKINGHAM M., COFFMAN C., (nouvelle édition 2005), *Manager contre vents et marées*, Village mondial

-Claude Fluck, Compétences et performances, une alliance réussie,Editions Démos,2001.

-Claude BILLET, Guide des Techniques d'Évaluation, Dunod, Paris, 2005.

-Sandra MICHEL et Michel LEDRU, Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive, ESF Éditeur, Paris, 1991

-AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2000,

-Meignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991,

-Pierre Laourt. « Gestion des ressources humaines », éd, Eyrolles, Paris, 1991.

-Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle,, Editions J'ai Lu,2014,

-Patrick Rivard, Martin Lauzier, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Éditions Presses de l'Université du Québec, 2013.

-Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality.

-Donald Kirkpatrick, j.D Kirkpatrick: evaluating training programs Evaluating Training Programs: Editions : Berrett-Koehler; 3eme Edition , mars 2006.

-Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Editions Dunod, Paris, 2013,

-Philippe Bernier, Annabelle Grésillon, La GPEC - 2e éd - Construire une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions Dunod, Paris 2012.

-Dominique Thierry, Christian Sauret, La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des Compétences Editions L'Harmattan, mai 2000.

-Guy, Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Collection Livres outils - Ressources humaines Editions Eyrolles, 2015.

-Pichault François, Faut-il brûler la gestion des compétences?, Editions De Boeck, 2006

-Patrick Rivard & Martin Lauzier, La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec ,2013

-R Sanitsaulieu. « L'effet de formation sur l'entreprise », éd. Esprit, Paris, 1994.

-Cristal Valiez « Encyclopédie de Gestion », éd Economica, Paris, 1997

-Élie Cohen. « Encyclopédie de la gestion », éd economica TII, paris 1997

-Beaujouan Y.M. (2003). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes? La psychologie du travail, Editions d'Organisation.

-Dictionnaire canadien des relations de travail, Dion,2010

-Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.

-Benabou, 1995;). Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation », Gestion, vol. 20,

-John Whitmore Le guide du coaching Editions, Maxima, 2012,

-GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2003, Vol. 20.

-Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Ed Dunod, Paris, 2013

-Cyrile boureau, A.metra, j.m.Perretti, H de DRH, Vuibert éditions 97,

-SandraMICHEL et Michel LEDRU, Capital compétence dans l'entreprise, une Approche cognitive, ESF Éditeur, Paris, 1991.

-Claude BILLET, Guide des Techniques d'Évaluation, Dunod, Paris, 2005

-Jean pierre citeau, Ressources humaines, éditions Dunod 2010, p.150

-Alain Labruffe, pour une strategie durable et adaptable, Editions afnor2008

-LIGER P. (2004), Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les Salariés, Ed Dunod

-Fernagu solveig, Du Travail Et Developpement Des Competences, Edtions L'Harmattan 2007.

-Lakhdar Sekiou, Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, DeBoeck Supérieur, 2001, p 367.

-Yeves Emry, FrançoisGonin, Gérer les ressources humaines, 3ème édition, PPUR presses polytechniques, 2009

-ST-ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2ème édition, Edition Gaëtan Morin, Montréal, 2004,

-GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse , in BLOUIN (R.) : «25ans de pratique en relations Industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowa,1990.

-GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992

-Encyclopédie des ressources humaines 2ème édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2006,

-Dominique Casanet, Management de l'entreprise familiale, Editions Robert Jauzé, Mai 2004

-Martine Brasseur, Le coaching en entreprise, Editions Dunod, 2009, page 15

-Danielle pettersson, Guide pratique du coaching interne, Editions Gualino 2005,

-Delivré. François, Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences, Editions Eyrolles, octobre 2013

-Pierre angel, Du coaching au mentoring, Editions Armand Colin, 2011

-Gisele szczyglak, Guide pratique du mentoring: Développez l'intelligence collective, Editions Pearson, 2014

-Meignant.A « manager la formation », éd. D'organisation, Paris 1991, P 101.

-Michel Barabel, André perret, Le Grand Livre de la Formation, Dunod, Paris 2012

-THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2007, pp.175-189.

-Claude Dubar, la formation professionnelle continue, Editions La Decouverte, 2004,

-Jacqueline Barreaud, kittel Françoise, La Fonction Ressources Humaines, compétences et formation, Editions Dunod, 2008 p50-55

-Patrick Rivard &M. Lauzier , La Gestion de la formation et du développement des ressources humaines : Pour préserver et accroître le Capital compétence de l'organisation, Editions : Presses de l'Université du Québec ,2013 P.52.

-Cristal Valiez « Encyclopédie de Gestion », éd Economica, Paris, 1997, P1502.

-Santelmann P., La Formation professionnelle, nouveau droit de l'homme ?, Paris, Gallimard, coll. «Folio/Actuel », 2001

-Elizabeth le Cœur, Gestion des compétences : Le guide pratique, Editions De Boeck, 2008

-Moïra Mikolajczak, Jordi Quoidbach, Ilios Kotsou, Les compétences émotionnelles éditions Dunod, 2014.

-Guay, M.-M. et A. Lirette (2003). Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor.

-Patrick Burnel, Formation professionnelle continue, Editions : Sa Lamy, 2010,

-Parmentier Christophe, l'ingenierie de la formation, Outilset méthodes Editions d'organisations Eyrolles, 2008

-Dimitrios tritaris, Gestion et Formation D'équipes Temporaires Dans les projets, Editions universitaires europeennes (2011)

-Alain Hosdey, La formation en entreprise : les clés de la réussite, Ed : Edipro (2009),

GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2003, Vol. 20.

-Jean-François Dumais, Guide de GRH, Ed. TECHNOCompétences, 2003.

-Jonathan POTTIEZ, L'évaluation de la formation, Editions Dunod, Paris, 2013

-COHEN-Haegel, Annick, «Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, 2010.

-DUCHAMP, D. et GUERY, L. « La Gestion des Ressources Humaines », Ed Nathan, 2006.

-EMERY, Yves et GONIN, François, « Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualités », 3ème édition, Presses polytechnique 2009.

-GALAMBERT, Patrice, « RH les leviers de la performance », EYROLLES, Editions d'Organisation, 2007.

- GUERRERO, Sylvie, « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH», 2ème édition, Dunod, 2009

-MARTORY, Bernard et CROZET, Daniel, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Dunod, 2001.

-PERETTI, Jean-Marie et autres, «Tous DRH, les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants », 3ème édition, Editions D'Organisation 2006.

2- THESES DE DOCTORAT :

-FAISANT, Jean-Paul, « Développement d'une gestion des compétences en contexte de changement organisationnel. Cas d'expérimentation industriel », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière LYON II, Sous la direction de ZARDET Véronique, Juin 2003.

-GUNIA (N.) : La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse -Sciences Sociales, Toulouse, 2002.

-CHELLIL Abdelatif, « De la formation au développement des compétences dans l'entreprise ».Cas des entreprises de tlemcen, thèse de doctorat en sciences de Gestion, université Abou Bakr Belkaid Tlemcen 2008-2009

3- PUBLICATIONS :

-ADAIR, Philippe, « Connaissances, compétences et valorisation du capital humain», Revue Economie et Management N°03, Université de Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Mars 2004.

-Wouter Vandenabeele, »L'Effet Médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance » I.I.S.A. « Revue Internationale des Sciences Administratives » 2009/1 Vol. 75

-Sandeep Krishnan et Manjari Singh, Strategic human resource management, In Indian Institute of Management Ahmed abad, N° juin 2006,

-Brian Becker et Mark Huselid, Strategic human resources management, Journal of management, December 2006,

.

-Oiry Ewan, « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion* 5/2005 (n° 158),

-Penrose ET. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: New York,

-Birger Wernerfel,Article, A resource-based view of the firm,by john wiley and sons, 1984

-Carole Le Rendu-Lizée et Gérôme Guibert, Etude sur la GPEC au sein du RAMACress Aquitaine, Bordeaux, novembre 2007.

-Pr. A. Bendiabdellah & Abdelatif Chellil « Formation et développement des Compétences dans la pratique des entreprises algériennes » Université de Tlemcen.2010.

-Mohamed BINKKOUR et Abdelmadjid IBENRISSOUL, La GSRH dans les entreprises marocaines CRISC n°11

-Nelson et Winter : une analyse économique rétrospective. Revue Economique, Presses de Sciences Po, 2003.

-Teece David J., Pisano Gary & Shuen Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », Strategic Management Journal, vol. 18, n°7.

-Lorino P.Demaestere R.Genestet V. (2003), « Penser la gestion des compétences », L'expansion Management Review, n° 72.

-Gary Hamel and C. K. Prahalad, (1990) "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June 1990.

-P. ZARIFIAN « La compétence, une analyse sociologique » REVUE *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 26, N°3, 1994

-V. MERLE « Formation professionnelle : un nouveau compromis social à construire » Education Permanente N°129, 4, pp.63-74

4-SITES WEB :

-BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri, « La fonction RH doit-elle mesurer le retour sur l'investissement RH pour être stratégique ? » http://www.auditsocial.net.

-http://www.amplitude-recrutement.com/evaluation_potentiel.php.

-Fédération des centres d'action bénévole du Québec. 2000. « Guide de gestion des ressources humaines à l'intention des organismes communautaires et bénévoles ». Montréal (http://www.fcabq.org).

-Guide D'accompagnement à la GPEC, www.federec.org/sites/default/.../guide_gpec__cahiers_thematiques.pdf

-Daniel Gilibert, Isabelle Gillet,(2011) Revue des modèles en évaluation de formation: approches conceptuelles individuelles et sociales https://hal-univ bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-00588973.

-http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/ouvrage_bournois.pdf.

*http://www.marocfinance.com/index.php?option=com_content&view=article&id=56:le-coaching-pour-faire-emerger-les-talents-&catid=36:coaching&Itemid=23

-http://ezinearticles.com/?Increasing-Employee-Retention-Through-Employee-Engagement&id=10575.

-Les stratégies Compétences www.afmfrance. org/ewb_pages/l/larecherche_strategie_ sitesdecompetence.php

-L'intégration du e-Learning www.educa.ch/DYN/184355.asp

5-DIVERS :

-Agnès Duroni,de la marque employeur au nouveaux enjeux RH,These Professionnelle HEC Paris 2011

-Armelle Fremont, Franck Le Saux, Céline Chevallier, Etude réalisée sur LA GPEC Dans les Collectivités Territoriales Françaises, Université D'Angers, Mars 2003

-Support de cours de Nadia Ghaddab et Sourour Aouadi, Les fonctions pratiques de la G R H,université virtuelle de tunis,2008

Rapport-Gratuit.com

-MBA MRH – « Marketing Social - Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ? » Université Paris – Dauphine, 2007.

-Bio Talent Canada : Module 4 : Le développement des ressources humaines, rapport 2008.

-GERY, Catherine, « Transformation du travail et de l'emploi et réforme de la formation professionnelle continue : de la nécessité du dialogue social», XVIIe Congrès de l'AGRH Ŕ Le travail au cœur de la GRHIAE de Lille et Reims Management School, Novembre 2006.

-Guide d'action GPEC territoriale, Laurent Wauquiez, Secretaire d'état chargé de l'emploi, 2004.

ANNEXES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ANNEXE 1 :

QUESTIONNAIRE

Questionnaire destinés aux employés de la Sonelgaz de la ville de Saida

Thème de l'enquête :

Le Renforcement des compétences a travers une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Chers enquêtés

Afin de pouvoir finaliser notre thème de recherche sur le renforcement des compétences a travers une démarche de GPEC**,** vos appréciations en tant que praticiens (nés) sont indispensables par le biais de ce questionnaire, a cela, je vous prie d'exprimer votre jugement sur la question en mettant une croix dans la case de votre choix.

Sexe :

Homme ☐

Femme ☐

Age:

Entre 20 et 35 ans ☐

40 ans et plus ☐

Fonction : .....

Division :.....

Grade :.....

Ancienneté : moins de 5ans ☐

Plus de 10 ans ☐

Date de recrutement: (Optionnelle).....

A/ Recrutement :

Question (1) :

1/ Au niveau de votre organisme, il existe une véritable stratégie de recrutement

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question(2) :

2/ Lors de l'analyse des besoins, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°3:

3/En relation avec la stratégie et les besoins opérationnels, l'entreprise définit les volumes de recrutement et les niveaux de qualifications souhaités.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°4 :

4/ Les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur (annonce, présélection, sélection, etc.)

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N °5 :

5/Tous les emplois rendus disponibles au sein de l'organisme, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°6 :

6/ Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise utilise les différentes sources de recrutement pour capter les candidats souhaités.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°7 :

7/ Les entretiens de recrutement, sont organisés et supervisé par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°8 :

8/Un dispositif est mis en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

B/La Formation :

Question N °9 :

9/ Il existe une réelle politique de formation au sein de l'entreprise

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°10 :

10/L'entreprise appui sa politique sur un plan de formation qu'elle élabore.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°11:

11/ Les nouvelles recrues obéissent à une formation initiale pour s'adapter a leurs poste de travail.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°12 :

12/Dans son plan de formation, l'entreprise procède en premier à recenser ses besoins en formation en fonction de modification des compétences requises pour tenir un poste de travail, par exemple.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 13 :

13-Pour déterminer ses besoins de formation l'entreprise procède a l'évaluation des connaissances de l'employé.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°14 :

14/ Dans la conception des formations, on définit la méthode pédagogique à appliquer, ainsi que penser le contenu des formations

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°15 :

15/ Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 16 :

16-Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait sur les lieux de travail en dehors des activités courantes.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°17 :

17/ Pour vous la meilleure méthode pédagogique, c'est celle qui se fait en dehors des lieux de travail. (Séminaire, atelier etc.)

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°18 :

18/Dans le cadre de sa stratégie, l'entreprise adopte le perfectionnement professionnel (PF), qui vise l'adaptation permanente de l'employé à son poste de travail et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N°19 :

19/ A l'issue d'une session de formation les employés sont évaluer pour savoir leurs degré d'apprentissage.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 20 :

20/L'évaluation de post formation se fait à l'aide d'un rapport ou de grille d'évaluation.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

C/L'Evaluation :

Question N° 21 :

21/Pour vous le système d'évaluation au sein de l'entreprise se base sur des critères objectifs.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 22:

22/L'employé a une connaissance parfaite sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 23:

23/A l'issue d'une évaluation les résultats sont communiqué à l 'employé

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 24:

24/Pour son évaluation, l'employé a connaissance des objectifs à atteindre

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 25: /L'évaluation consiste aussi a évaluer les compétences et les connaissances de l'employé.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 26:

26/pour identifier ses compétences l'entreprise procède a l'évaluation périodique de ses employés

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

D/La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :

Question N° 27 :

27/ Pour répertorier ses compétences et dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétences.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 28 :

28/Dans le cadre de sa GPEC l'entreprise s'intéresse à la recherche et à la prospection des meilleures compétences lors des recrutements.

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Question N° 29 :

29/Pour vous, la GPEC ne constitue en aucun cas une menace pour les salariés, mais au contraire c'est une bonne chose

TTa F. D'accord ☐ D'accord ☐ Neutre ☐ Moy.D'accord ☐ Pas du tt D'accord ☐

Merci de votre collaboration

ANNEXE 2 :

CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR DU GROUPE SONELGAZ

Rapport-Gratuit.com

CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR DU GROUPE SONELGAZ

AVAN T PROPOS…….5

EXPOSE DES

MOTIFS…….6

INTRODUCTION……7

TITRE I. OBJET - CHAMP D'APPLICATION…… ……8

CHAPITRE 1. OBJET - CHAMP D'APPLICATION...8

CHAPITRE 2. CHAMP D'APPLICATION……..8

TITRE II. DE LA REPRESENTATION DU PERSONNEL……9

CHAPITRE 1 . DE L'EXERCICE DU DROIT SYNDICAL……..9

Section 1 . Du droit syndical…… ….9
Section 2 . De la négociation collective……9
Section 3. De la commission paritaire de
négociation……9
Section 4. De la protection et des facilités syndicales……9

CHAPITRE 2 . DE LA PARTICIPATION DES

TRAVAILLEURS……10

CHAPITRE 3. DE L'AFFICHAGE……10

TITRE III DES DROITS ET DES

OBLIGATIONS……..11

CHAPITRE 1 - DES DROITS DES TRAVAILLEURS ……..11

CHAPITRE 2 - DES OBLIGATIONS FONDAMENTALES DES TRAVAILLEURS ……..12

TITRE IV. DE LA RELATION DE TRAVAIL……..13

CHAPITRE 1. DE L'EMPLOI……13

Section 1. De la gestion prévisionnelle des emplois ……..13

Sous Section 1 De la planification des emplois……13…
Sous Section 2. De la priorité au marché interne de l'emploi……13
Sous Section 3. Du recrutement externe……13
Sous Section 4. De la sélection……14
Sous Section 5. Des conditions d'accès aux postes de travail……..14

Section 2. Du contrat de travail……14

Sous Section 1. Du contenu de contrat de travail……14
Sous Section 2. De la période d'essai ……..14
Sous Section 3. De la modification du contrat de travail……..15

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Sous Section 4. De la réintégration……15

Sous Section 5. Du recours à l'expertise des retraités……15

CHAPITRE 2. DU DEROULEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL……16

Section 1. Des principes de la mobilité……..16
Section 2. La bourse de l'emploi……16

Sous section 1. De la procédure de l'appel à candidatures……16
Sous section 2. De la nomination……..16
Sous section 3.Du grade…… …..17

Section 3. Des mouvements du personnel……..17

Sous Section 1. De l'affectation……17
Sous section 2. De la mutation……17
Sous Section 3. De la mutation/promotion……18
Sous section 4. De l'intérim……18
Sous section 5. Du transfert……18

Section 4. Déroulement de carrière……..19

Sous Section 1. De l' évaluation ……..19
Sous Section 2. De la promotion et de l'avancement……19
Sous Section 3. De la formation……19
Sous section 4 : De la fidélité au Groupe……...21

Section 5. De la modification des conditions d'exécution de la relation de travail……21

Sous section 1 : Du détachement en dehors du Groupe……22
Sous Section 2. De la mise en disponibilité……22
Sous Section 3. Des congés sans soldes……22

CHAPITRE 3. DE LA CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL……..23

TITRE V. DES CONDITIONS DE TRAVAIL……24

CHAPITRE 1. DE LA DUREE DU TRAVAIL……24

Section 1. De la durée légale……..24
Section 2. Du repos hebdomadaire et des jours féries……25
Section 3. Des heures supplémentaires……25
Section 4. Du travail de nuit……25
Section 5. De la réduction d'horaire de travail……..25

CHAPITRE 2. DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL……..26

Section 1. De l'astreinte……26
Section 2. Du régime dit de récupération……..26
Section 3. De la permanence……26
Section 4. Du travail posté……...26

CHAPITRE 3. DES CONGES ET ABSENCES…….27

Section 1. Du congé annuel……...27
Section 2. Des congés supplémentaires…….27
Section 3. Des congés spéciaux et absences rémunérées…….28
Section 4. Des absences non rémunérées…….28
Section 5. Des justifications d'absences…….29

CHAPITRE 4. DU REGLEMENT INTERIEUR……..29
CHAPITRE 5. DES DIFFERENDS COLLECTIFS - CONCILIATION……29
Section 1. De la prévention des conflits collectifs……..29

Sous Section 1. Des réunions périodiques d'examen des questions socio professionnelles…….29
Sous Section 2. De la procédure de conciliation interne…….29
Sous section 3. De la procédure de conciliation externe……..30

Section 2. De l'exercice du droit de grève……30
Section 3. Du service minimum……30
Section 4. De la résolution de la grève……31

CHAPITRE 6. DE LA PROCEDURE DE REGLEMENT DES CONFLITS INDIVIDUELS……31

TITRE VI. DE LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS ET DES POSTES……..31
CHAPITRE 1. De la classification des emplois……..31

Section 1. De la classification……31
Section 2. Des outils de classification……32
Section 3. Des organes de classification……32
Section 4. Des liaisons classification/rémunération……32

CHAPITRE 2. DE LA REMUNERATION……...32

Section 1. Des dispositions générales relatives au salaire……33
Section 2. Du salaire de base……33
Section 3. Du régime indemnitaire……33

Sous Section 1. De l'indemnité liée à l'ancienneté……34
Sous Section 2. Des indemnités liées à la fonction……34
Sous Section 3. Des indemnités liées à l'exercice effectif de l'activité……34
Sous Section 4. Des indemnités liées aux conditions de travail……36
Sous Section 5. Des indemnités liées à la formation……36
Sous Section 6. Des indemnités liées au rendement et à la productivité……37
Sous Section 7. Du remboursement des frais engagés……37
Sous Section 8. Des autres primes et indemnités et avantages divers……38

Sous Section 9. Des indemnités à caractère familial et social……39
Sous Section 10. Des primes et indemnités prévues par la législation en vigueur……39

TITRE VII. DES REGIMES SOCIAUX……40
CHAPITRE 1. DE L'HYGIENE ET LA SECURITE……40
CHAPITRE 2. DE LA MEDECINE DU TRAVAIL……40
CHAPITRE 3. DE LA MUTUELLE……42
CHAPITRE 4. DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA RETRAITE……42
CHAPITRE 5. DE LA RETRAITE COMPLEMENTAIRE…… 42
CHAPITRE 6. DES OEUVRES SOCIALES……43
TITRE VIII. DES DISPOSITIONS FINALES……43

AVANT PROPOS

L'évolution des relations sociales à SONELGAZ est très riche en expérience et en enseignement. Des statuts de 1947 à la convention de 1974, textes de référence qui ont consacré dans le cadre des relations de travail, les principes du dialogue et de la concertation avec les partenaires sociaux, ont permis d'asseoir les fondements de base de la protection sociale des travailleurs notamment par l'acquisition d'avantages sociaux importants. Ces avantages ont particulièrement porté sur l'institution de régimes particuliers de sécurité sociale, de retraite, des prestations complémentaires et des oeuvres sociales assurés par des caisses spécifiques mise en place par l'entreprise à cet effet, la CAPAS - les IVD et la CM CAS.

L'avènement de la GSE en 1974 et du SGT dès 1978, qui ont uniformisé les régimes sociaux et abrogé les régimes particuliers dont ceux de SONELGAZ, ont marqué l'histoire des relations sociales de l'entreprise notamment par la remise en cause fondamentale de la hiérarchie des relations «de type administré» et une «normalité» des emplois et des avantages sociaux.

La législation du travail consacrée par les lois sociales de 1990, a apporté des changements dans la philosophie des relations de travail basée essentiellement sur la libéralisation de l'économie nationale. Elle a consacré la séparation de la représentation «revendicative» de celle dite «participative», et consacré le principe de mise en place des conventions collectives négociées avec des partenaires sociaux identifiés par la loi.

Cependant, l'édifice des relations sociales n'est pas complètement achevé en ce sens que le dispositif présenté au départ devait porter également sur une refonte de la législation relative à la protection sociale des travailleurs (sécurité sociale et retraite, oeuvres sociales) pour le rendre plus adapté au contexte de l'autonomie des entreprises.

Il n'en demeure pas moins, que quelques modifications ont été introduites dans le système de protection sociale. Elles ont porté sur l'abrogation des mesures interdisant tout recours à des régimes complémentaires (de retraite ou de sécurité sociale) ainsi que les dispositions relatives à la mutualité.

Comparativement à la convention de 1974, la convention collective en vigueur traite de l'ensemble des dispositions concernant les relations de travail. Elle aborde les aspects de protection sociale aux plans de la médecine du travail, des œuvres sociales et de la mutualité, et renvoie pour l'essentiel à la législation et la réglementation en vigueur pour ce qui est de la sécurité sociale et retraite. Sur ce dernier point, pour assurer l'interface des régimes sociaux particuliers de SONELGAZ, des antennes de sécurité sociale et de retraite ont été créées en accord avec la CNAS et la CNR activant pour le personnel de SONELGAZ. Ce dispositif est complété par la création d'une mutuelle et la restructuration du secteur des œuvres sociales par la création du FOSC.

EXPOSE DES MOTIFS

Par la promulgation de la loi n°02-01 du 6 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation, qui a profondément restructuré le secteur de l'énergie, les pouvoirs publics ont entrepris la révision des statuts de Sonelgaz, préparant ainsi son passage du statut d'EPIC, inadapté à un environnement concurrentiel, à celui d'une société par actions.

Au plan organisationnel, le schéma consacré aujourd'hui, traduit un redéploiement de l'organisation, par activités spécialisées, dans le cadre d'un Groupe industriel.

Les implications d'un tel redéploiement de l'organisation, sur les relations de travail, collectives et individuelles, ont mis en évidence une nécessité, celle de poser le cadre normatif constituant un socle social commun, reflet d'une appartenance à un même ensemble socioéconomique.

La conviction partagée est, qu'à travers l'élaboration d'une CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR, valable à l'échelle du Groupe SONELGAZ, existe un intérêt politique évident à uniformiser le statut social applicable au personnel des entités juridiquement distinctes qui le composent, sans méconnaître les particularismes et les spécificités propres à chacune d'elles.

La convention collective de rang supérieur du Groupe : une approche globale et intégrée.

C'est dans un contexte nouveau de la gestion de la ressource humaine que se situe le principe de l'élaboration de la CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR du Groupe SONELGAZ.

Elle contribue, par une approche intégrée, à insérer la politique des ressources humaines dans la stratégie globale du Groupe et de son organisation.

Dans cette perspective, la CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR, fait référence à la disponibilité des ressources et à leur meilleure utilisation possible, en vue d'une performance optimale et consacre des formes de reconnaissance commune, par la rémunération et les autres droits sociaux.

C'est à travers cette approche de gestion du patrimoine des compétences que la CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR du Groupe SONELGAZ est mise en œuvre, pour garantir à l'ensemble du Groupe une cohésion, au service de stratégies globales.

Le Groupe SONELGAZ spa, dont le siège social est fixé au 2 Bd Belkacem KRIM Alger, représenté par son Président Directeur Général, Monsieur Noureddine BOUTARFA en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés,

D'une part,

Et

La Fédération Nationale des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières de l'UGTA, représentée par son Secrétaire Général M. Achour TELLI,

D'autre part,

Il est convenu d'une convention collective de rang supérieur du groupe SONELGAZ dont le contenu est le suivant :

Introduction

La présente CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR du Groupe SONELGAZ, dont les principes et les modalités de mise en œuvre sont définis par la législation en vigueur, constitue la norme fondamentale devant régir les relations et conditions générales d'emploi et de travail à l'intérieur du Groupe SONELGAZ.

Les fondements de cette législation trouvent leur source dans la Constitution et s'inspirent des conventions internationales du travail ratifiées par l'Etat Algérien.

Le dispositif législatif en matière de droit du travail :

1. institue le cadre de référence des rapports de travail,
2. fixe les bases minimales et/ou maximales sauvegardant les droits des travailleurs qui s'imposent à l'ensemble des sociétés filiales du Groupe SONELGAZ,
3. définit le cadre de mise en œuvre de ces rapports, notamment par la négociation collective entre les représentants des Directions Générales de l'ensemble des sociétés filiales du Groupe, et les représentants syndicaux représentatifs à l'échelle du Groupe SONELGAZ.

Cette convention qui vise le maintien de la cohésion du Groupe, n'exclue en rien l'élaboration, par chaque société filiale du Groupe SONELGAZ, de sa propre convention collective, pour encadrer des domaines spécifiques, dans le respect des attributions déléguées par la société Holding, des règles et principes fondamentaux contenus dans la présente convention et des attributions légales et statutaires reconnues aux organes sociaux des filiales.

LA CONVENTION COLLECTIVE DE RANG SUPERIEUR DU GROUPE SONELGAZ

TITRE I. OBJET - CHAMP D'APPLICATION.

CHAPITRE 1. Objet

Article 1. La présente CONVENTION COLLECTIVE de rang supérieur du Groupe SONELGAZ, élaborée conformément à la législation en vigueur, a pour objet de régir les conditions d'emploi et de travail, communes, de l'ensemble du personnel relevant du Groupe SONELGAZ.

Article 2. La CONVENTION COLLECTIVE du Groupe SONELGAZ, étant, au sens de la loi, de rang supérieur, toute disposition conventionnelle valable à l'échelle d'une société appartenant au Groupe SONELGAZ, qui constituerait une contradiction avec les conditions communes d'emploi et de travail est réputée nulle et de nul effet.

Article 3. Est entendu par Groupe SONELGAZ, ci-après désigné par « le Groupe », au sens de la présente CONVENTION COLLECTIVE, la société mère dénommée SONELGAZ Spa, ainsi que toutes les sociétés constituées en la forme commerciale ainsi que les sociétés civiles, dans lesquelles, la société mère, au sens du code de commerce, possède plus de 50% du capital social, et/ou en assure le contrôle, par la détermination du droit de vote au sein du conseil d'administration.

CHAPITRE 2. Champ d'application

Article 4. Pour l'application de l'article 3, ci-dessus, et pour la délimitation du champ d'application de la présente CONVENTION COLLECTIVE, et par référence à la loi(1) :

Le Groupe SONELGAZ se définit comme un ensemble de sociétés commerciales et civiles, dans lesquelles la société mère, dénommée, SONELGAZ SPA, est considérée comme contrôlant les autres sociétés, dites sociétés filiales, et cela :

1. lorsqu'elle détient une part dans le capital, supérieure à 50 %,
2. lorsqu'elle détient directement ou indirectement une fraction du capital des dites sociétés lui conférant la majorité des droits de vote,
3. lorsqu'elle dispose seule de la majorité des droits de vote dans ces sociétés en vertu d'accords conclus avec d'autres associés,
4. lorsqu'elle détermine en fait, par les droits de vote dont elle dispose, les décisions dans les assemblées générales de ces sociétés

Elle est présumée en assurer le contrôle, lorsqu'elle dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40%.

Article 5. Est exclu du champ d'application de cette CONVENTION COLLECTIVE, le personnel soumis à des dispositions législatives et réglementaires particulières, cité ci-dessous :

1. les cadres dirigeants des entreprises du Groupe,
2. le personnel assurant des prestations pour compte dans chaque entité du Groupe SONELGAZ, les prés salariés et apprentis,
3. le personnel contractuel à durée indéterminée,

4. le personnel de nationalité étrangère.

Article 46. Tous les travailleurs relevant du Groupe sont tenus à l'obligation de réserve vis-à-vis de la société qui les emploie. Les obligations de réserve sont explicitées dans le règlement intérieur.

Article 47. Les activités assurées par le Groupe SONELGAZ, relèvent du service public. A cet effet, l'obligation d'assurer le service minimum en cas de grève devient une obligation professionnelle incontestable que chaque travailleur doit intégrer dans le dispositif de ses obligations professionnelles.

TITRE IV. DE LA RELATION DE TRAVAIL

CHAPITRE 1. DE L'EMPLOI

Section 1. De la gestion prévisionnelle des emplois

Sous section 1. De la planification des emplois

Article 48. Les besoins en emploi et en compétence, s'inscrivent dans le cadre d'une démarche qui privilégie l'outil de planification à moyen terme de la ressource humaine, découlant de la stratégie mise en place par le Groupe.

Article 49. La politique définie par le Groupe, dans l'allocation des ressources et des compétences tient compte des évolutions des métiers au sein du Groupe. Cette politique se fonde en priorité sur l'utilisation rationnelle de la ressource humaine disponible et favorise l'emploi interne dans le cadre des principes de mobilité intra Groupe.

Article 50. Le programme prévisionnel de besoins en compétences est élaboré par chaque entité du Groupe, en tenant compte des axes stratégiques de planification définis à l'échelle du Groupe.

Sous Section 2. De la priorité au marché interne de l'emploi

Article 51. Les emplois vacants ou nouvellement créés sont pourvus, en priorité par les travailleurs confirmés et remplissant les conditions requises par la réglementation interne.

Tous les emplois rendus disponibles au sein des entités du Groupe SONELGAZ, à l'exception des emplois relevant des chantiers travaux des sociétés filiales travaux, font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne.

Article 52. A compétence égale et à qualification équivalente, la priorité au recrutement interne est accordée, par mutation ou détachement, le cas échéant par transfert, d'une société filiale du Groupe à une autre, en tenant compte de la localisation géographique de l'entité où l'emploi à pourvoir existe et des lieux de résidence des postulants.

Article 53. Les emplois de cadres supérieurs, de directeurs d'unités, de cadres supérieurs seniors et de cadres dirigeants, sont pourvus conformément à la procédure d'appel à candidature, telle que prévue à la présente convention collective de Groupe et par la réglementation interne.

Sous Section 3. Du recrutement externe

Article 54. Le recours à la prospection externe pour le pourvoi des emplois vacants ou nouvellement créés, ne peut se faire qu'après avoir épuisé les possibilités offertes par le marché interne de l'emploi.

Article 55. Toute action de recrutement s'inscrit dans une démarche prévisionnelle de Groupe, que les sociétés filiales mettent en oeuvre dans le cadre de leur plan de recrutement.

Article 56. L'âge de recrutement est fixé conformément à la loi.

Article 57. Toute discrimination entre travailleurs en matière de recrutement, fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à un syndicat, est proscrite.

Article 58. A compétences et qualifications équivalentes, les candidats à un emploi, justifiant de la qualité de moudjahid, ou veuve de chahid, bénéficient de la priorité au recrutement, conformément à la législation en vigueur.

Cette mesure est étendue aux

1. travailleurs licenciés suite à une compression d'effectifs,
2. travailleurs qui ont suivi des actions de formation qualifiante,
3. travailleurs dont les contrats à durée déterminée ont fait l'objet de plusieurs renouvellements,
4. à la veuve d'un travailleur d'une société filiale du Groupe,
5. à l'orphelin d'un travailleur d'une société filiale du Groupe ou d'un fils de chahid lorsqu'il s'agit d'un premier emploi.

Article 59. Les travailleurs handicapés bénéficient des conditions particulières de recrutement telles que définies par la réglementation en vigueur.

Article 60. Le recrutement des ''chercheurs'' obéit à des conditions particulières, notamment celles liées à la qualification, telles que définies par la réglementation en vigueur.

Sous Section 4. De la sélection

Article 61. Dans toutes les sociétés filiales du Groupe, le recrutement doit obéir à une procédure de sélection permettant l'accès égal à capacité et compétence égales de tous à l'emploi,

Article 62. Le recrutement d'un candidat à un emploi, au sein d'une des sociétés filiales du Groupe, est subordonné :

1. à l'appréciation globale résultant de ses titres et diplômes,
2. à ses références professionnelles,
3. à l'appréciation des capacités et potentiels professionnels obtenus à la suite d'épreuves de sélection,
4. à l'appréciation des aptitudes physiologiques et psychologiques résultant de la visite médicale d'embauche.

Sous Section 5. Des conditions d'accès aux postes de travail.

Article 63. Les candidats au recrutement, doivent répondre aux exigences d'accès aux postes telles que fixées par la nomenclature des emplois en vigueur.

Article 64. Le classement d'un candidat au recrutement est déterminé par le niveau plancher de

Rapport-Gratuit.com

classement de l'emploi d'affectation.

Section 2. Du contrat de travail

Sous Section 1. Du contenu de contrat de travail

Article 65. Tout recrutement donne lieu à l'établissement d'un contrat de travail, signé par les deux parties ; un exemplaire est obligatoirement remis au travailleur, au plus tard, à la date de prise de fonction.

Le contrat de travail quel que soit le statut du travailleur concerné, doit correspondre à une prestation de travail effective, et donner lieu à une rémunération effective.

Article 66. Le contrat de travail est conclu pour une durée indéterminée. Il est établi à temps plein. Il peut être conclu, dans certains cas particuliers définis par la réglementation interne, pour une durée indéterminée pour un temps partiel, c'est à dire pour un volume horaire moyen inférieur à la durée légale de travail, et ce, lorsque :

▪Le volume de travail disponible ne permet pas de recourir aux services à plein temps d'un travailleur,
▪Le travailleur en activité en fait la demande pour des raisons familiales ou convenances personnelles et que la société qui l'emploie l'accepte.
En aucun cas, le temps partiel ne peut être inférieur à la moitié de la durée légale de travail.

Article 67. Le contrat de travail, peut être conclu, pour une durée déterminée, à temps plein, ou, à temps partiel, dans les cas expressément prévus par la loi.

Le contenu du contrat de travail, doit prévoir notamment :

1. la nature du contrat
2. la durée du contrat
3. Le poste d'affectation
4. le grade
5. le lieu de travail
6. les éléments de rémunération et les avantages prévus par la convention,
7. la période d'essai.

Article 68. Les missions essentielles du poste d'affectation, sont portées à la connaissance du travailleur par sa hiérarchie.

Article 69. Le renouvellement de contrat de travail plus d'une fois n'est pas permis, conformément à la législation en vigueur. Lorsque l'organisation de travail l'exige et après accord du Président Directeur Général de la société filiale concernée, le contrat peut être renouvelé.

Sous Section 2. De la période d'essai.

Article 70. Le contrat de travail fixe une période d'observation appelée période d'essai. Cette période est fixée à :

- une (1) année pour le personnel recruté sur les emplois de cadre,
- six (6) mois pour le personnel recruté sur les emplois de maîtrise
- trois (3) mois pour le personnel recruté sur les emplois d'exécution.

Au cours de la période d'essai, et avant sa confirmation, le travailleur nouvellement recruté, doit disposer d'un programme d'information entrant dans le cadre des dispositions tendant à lui assurer les meilleures conditions d'accueil et d'intégration, telles que tournée d'information, programme de travail, suivi, parrainage.
Durant la période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à la relation de travail sans préavis ni indemnités.

Article 71. Lorsque les résultats obtenus par le travailleur pendant la période d'essai ne sont pas jugés satisfaisants, il est mis fin à sa relation de travail ; la décision du rejet de confirmation lui est notifiée au plus tard le dernier jour ouvrable de la période d'essai.
Article 72. Durant la période d'essai, le travailleur est soumis aux conditions de travail prévues par la présente convention, et à ce titre, il bénéficie des mêmes droits que lui reconnaissent la loi et la convention collective. Il fait l'objet d'appréciations et d'évaluation conformément aux dispositions en vigueur.
Article 73. A l'issue de la période d'essai, et lorsque les résultats sont jugés satisfaisants, le travailleur est confirmé à son emploi par une décision écrite, selon les modalités prévues par la réglementation interne.
Sous Section 3. De la modification du contrat de travail.

Article 74. Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, la convention ou les accords collectifs, énoncent des règles plus favorables aux travailleurs que celles qui y sont stipulées.
Sous réserves des dispositions législatives et réglementaires, le contrat de travail peut être modifié toutes les fois que les parties en conviennent.

Article 75. Dans le cadre de la mobilité du personnel, lorsqu'un agent fait l'objet d'une affectation sur un emploi au niveau d'une entité du Groupe, autre que celle avec laquelle la relation de travail a été établie, celle-ci continuera à produire ses effets au sein de la société d'affectation. Aucune remise en cause des avantages, ni du classement personnel acquis antérieurement à cette affectation, ne peuvent être envisagés, à l'exception des parts vari ables de la rémunération (primes et indemnités) spécifiques liées directement à l'emploi d'affectation. .
Sous section 5. Du recours à l'expertise des retraités

Article 78. Lorsque les nécessités de service l'imposent notamment pour :

1. Entreprendre des actions spécifiques de préparation de la relève aux emplois de haute technicité,
2. développer l'expertise dans des domaines technologiques intéressants pour des segments spécifiés des « métiers »,
3. assurer des actions de formation.

Il peut être fait appel aux travailleurs retraités de SONELGAZ ayant la compétence et les profils adéquats, et justifiant d'un capital expérience digne d'intérêt, pour encadrer et/ou assurer certaines activités au sein des sociétés filiales du groupe, dans les conditions et modalités qui s ont définies par la réglementation interne.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 2. DU DEROULEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL

Section 1. Des principes de la mobilité

Article 79. La mobilité du personnel revêt différentes formes permettant des évolutions de carrière cohérentes aux travailleurs réunissant les
Conditions de qualification, de professionnalisme et de mérite. Elle s'exerce au moyen de procédures et de mécanismes prévus par la présente convention et la réglementation interne.

Cette mobilité a pour objet d'assurer la transparence et l'équité pour l'accès aux emplois et à l'exercice de la responsabilité à travers les traitements des nominations et des mutations ou affectations, par la mise en œuvre de mécanismes appropriés, exprimés à travers les appels à candidatures et les publications de postes.

Section 2. La bourse de l'emploi

Sous section 1. De la procédure de l'appel à candidatures.

Article 80. Les emplois classés ''cadres supérieurs seniors'', et "cadres supérieurs", font l'objet d'une procédure de publication au moyen de l'appel à candidatures. Les candidatures sont soumises à un processus d'évaluation dont les règles et modalités de mise en œuvre sont fixées par la réglementation interne édictée par le Groupe.
Si des circonstances exceptionnelles l'exigent, le Président Directeur Général du Groupe peut déroger à la procédure de sélection décrite ci-dessus.
Article 81. Si dans des circonstances exceptionnelles, dûment motivées, le Président Directeur Général de la société filiale estime que les résultats de la sélection sont incompatibles avec les attentes du poste, il peut, après avoir informé, le Président Directeur Général du Groupe, décider de faire annuler l'appel à candidature et de procéder à une nomination directe.

Sous section 2. De la nomination

Article 82. L'acte de nomination concerne les emplois de cadres supérieurs seniors et des cadres supérieurs.

Le travailleur cadre, appelé à occuper l'un de ces emplois, fait l'objet d'une nomination par décision du Président Directeur Général du Groupe, pour ce qui est de la société mère et par le Président Directeur Général de la société, pour ceux des sociétés filiales.
Les décisions ainsi prises s'appuient sur les résultats des évaluations des candidats à l'issue du processus d'évaluation énoncé à l'article 83 ci-dessous.

Etant précisé que le lancement et le traitement des appels à candidatures pour les postes de cadres supérieurs seniors demeurent une prérogative de la société mère.

Le travailleur ainsi nommé, à l'emploi de « cadre supérieur senior », auprès d'une société filiale, fait l'objet d'une décision de mutation signée du Président Directeur Général du Groupe, lorsqu'il s'agit d'un mouvement de la société mère vers une société filiale, et par le Président Directeur Général de la société filiale lorsque le mouvement a lieu entre sociétés filiales.

La relation de travail est maintenue et transférée sur le nouvel organisme employeur, avec maintien de tous les droits acquis, et notamment le décompte de l'ancienneté acquise auprès de la société d'origine, dans le respect de la continuité de la carrière et du bénéfice des avantages sociaux.

A sa nomination sur le poste de cadre supérieur ou cadre supérieur senior, le travailleur est soumis à

une période d'observation d'une année. Il fait l'objet à ce titre d'une évaluation trimestrielle et une évaluation finalle, une année après son affectation sur ce poste.

Les modalités d'évaluation sont définies par la réglementation interne.

A l'issue de cette période, il est confirmé sur ce poste de travail, si les résultats sont concluants.

En cas de résultats non concluants signifiés par écrit, le cadre supérieur ou le cadre supérieur senior est réaffecté, sur le poste d'origine ou sur un poste équivalent à son grade dans la société filiale de nomination ou sur un poste équivalent à sa société d'origine si celle-ci en exprime son accord.

Rajouter un paragraphe sur le rejet de confirmation et le processus y afférent.

Sous section 3. Du Grade

Article 83 : Le grade est la catégorie acquise par la qualification et l'accumulation d'expérience. Le grade n'est obtenu que si l'agent remplit toutes les conditions exigées de compétences et de qualifications validées.

Article 84 : L'attribution du grade est variable, personnelle et progressive. Elle est liée aux résultats de l'individu, elle n'est pas impérativement rattachée à un poste.

Article 85: L'accès aux emplois de cadres supérieurs et cadres supérieurs seniors est ouvert aux agents réunissant les conditions telles que définies par la réglementation interne.

Article 86 : Il accordé à la date de nomination tous les avantages liés au poste (indemnités de véhicule, prime de responsabilité, astreinte...) et ce quel que soit le poste d'affectation et pendant toute la durée d'affectation.

A l'exception du cas prévu à l'article 89 ci-dessous, ces avantages ne sont plus reconnus si le travailleur n'est plus sur le poste.

Article 87 : Lorsqu'à la nomination d'un cadre sur un emploi de cadre supérieur ou cadre supérieur senior il y a un écart de classement entre le classement de cet emploi et celui du cadre, le reclassement se fait conformément à la réglementation interne.

Article 88 : Le cadre ne présentant aucun écart de classement entre son propre classement et celui de l'emploi objet de sa nomination est reclassé conformément à la réglementation interne.

Article 89 : Lorsque les besoins et les nécessités du service le justifient, un cadre peut être affecté sur un poste de classement inférieur à son propre grade. Dans ce cas il y a lieu de distinguer :

- l'affectation sur un emploi de classement inférieur au grade du travailleur dans le cadre d'une mission, auquel cas le travailleur conserve ses avantages ;

- et l'affectation sur un emploi de classement inférieur au grade du travailleur dans le cadre du pourvoi des postes vacants.

Section 3. Des mouvements de personnel

Sous Section 1. De l'affectation.

Article 90. L'affectation du travailleur consiste dans sa mise en place sur un emploi déterminé avec attribution du classement correspondant et des tâches y afférentes.

L'affectation peut intervenir dans différentes situations :

1. au recrutement
2. lors de la mutation
3. à l'issue d'une formation qualifiante,
4. à la réintégration (suite à la mise en disponibilité, détachement, longue maladie...).

Sous section 2. De la mutation

Article 91 : La mutation est le mouvement effectué par un travailleur, suite à un changement d'emploi, à son initiative ou à l'initiative de la société qui l'emploie, pour des raisons de service et dans le respect des règles de mobilité en vigueur ; que ce déplacement ait lieu au sein d'une même unité ou entre deux unités distinctes, relevant d'une même société filiale du Groupe SONELGAZ ou entre deux sociétés distinctes du Groupe, entrant dans le champ d'application de la présente Convention.

Article 92 : La relation de travail est maintenue, dans les deux premiers cas. Dans le dernier cas, la relation de travail, en cours est transférée sur le nouvel employeur par effet d'une novation.

Les droits et avantages reconnus au travailleur au moment de la mutation sont maintenus entre le travailleur et le nouvel organisme employeur.

Les droits et avantages reconnus au travailleur muté sont ceux fixés dans la présente convention.

Article 93. La mutation d'un travailleur sur un emploi donné peut intervenir sans changement de grade, tout comme elle peut se traduire par une promotion lorsque la mutation du travailleur a lieu sur un emploi de classement supérieur à celui précédemment occupé par le travailleur.

La mutation peut intervenir sur un emploi de classement inférieur :

- à la demande écrite du travailleur, suite à une sanction disciplinaire.

Article 94. Dans le cadre de la bourse de l'emploi mise en place à l'échelle du Groupe SONELGAZ, et sous réserve des dispositions relatives à la nomination définies dans la présente convention, la mutation ne peut avoir lieu que dans le cadre de la publication des postes vacants, telle que définie par la réglementation interne.

La mutation peut également avoir lieu, hors publication :

- A l'initiative d'une société filiale du Groupe,
- Pour des nécessités de service,
- A la demande du travailleur pour convenances personnelles ou des raisons familiales ou médicales graves, dûment justifiées,

- Suite à une sanction disciplinaire.

Article 95. Le travailleur qui fait l'objet d'une mutation d'office pour nécessités de service, en tout lieu d'activité du Groupe, sur un emploi correspondant à sa qualification, est tenu de l'accepter.

Des avantages particuliers sont accordés au travailleur muté, lorsque la mutation d'office pour nécessité de service impose un changement de résidence.

Les modalités d'application sont définies par la réglementation interne.

Sous Section 3. De la mutation/promotion

Article 96. La mutation/promotion est une mutation, qui confère au travailleur, un grade supérieur à celui qui était le sien, au sein d'une même société dont il relève, ou entre deux sociétés filiales distinctes relevant du Groupe.

Le travailleur candidat à une mutation/promotion doit répondre aux conditions d'accès au poste telles que définies par la réglementation interne du Groupe.

Article 97. Le travailleur, appartenant aux groupes socioprofessionnels maîtrise et cadre ayant fait l'objet d'une mutation/promotion, est soumis à une période d'observation d'une durée respective de six (6) mois et un an.

A l'issue de cette période, le travailleur est confirmé de droit à ce poste de travail, si les résultats sont concluants.

En cas de résultats non concluants signifiés au travailleur par écrit, il est réaffecté :

- sur le poste d'origine de l'unité prenante au sein de la même société,
- sur un poste équivalent à son grade de l'unité prenante au sein de la même société.

Sous section 4. De l'intérim

Article 98. Tout travailleur confirmé, peut être désigné à remplacer le titulaire d'un emploi de responsabilité ou pour occuper un emploi spécifique défini par la réglementation en vigueur, qui ne peut rester vacant même temporairement. L'intérim fait l'objet d'une décision écrite.

L'appel à un intérimaire se fait sur des bases de compétence et de qualification.

Article 99. La durée de l'intérim ne peut excéder six (06) mois. A titre exceptionnel, elle peut être prolongée de trois (3) mois, période à l'issue de laquelle le travailleur est réintégré à son emploi initial.

Article 100. L'intérim assuré de façon continue ou discontinue pendant au moins un (01) mois, sur un emploi supérieur à celui occupé par l'intérimaire, donne droit, au delà de ce délai, et à chaque remplacement à une indemnité telle que définie par la présente convention.

Sous section 5. Du transfert

Article 101. Au sein du Groupe, le transfert, dont peut faire l'objet un travailleur ou un collectif de travailleurs, est le mouvement du ou des travailleurs concernés, décidé par le Groupe SONELGAZ,

auprès d'une de ses sociétés filiales, pour des raisons de service liées à une cessation d'activité ou à un changement dans la nature juridique de l'organisme employeur d'origine.

Article 102. La relation de travail, en cours, est maintenue; elle est transférée sur le nouvel employeur par effet d'une novation.

Article 103. Les droits et avantages reconnus au(x) travailleur(s) au moment du transfert sont maintenus. Les dispositions du présent article sont applicables pour le personnel transféré vers l'Opérateur Système.

Article 104. Tous les avantages octroyés, au moment du transfert, sont maintenus, et notamment :

- le bénéfice des avantages particuliers tels que définis par la réglementation, la jouissance des logements affectés,
- les médailles de travail et de mérite attribuées au moment où les travailleurs y ouvrent droit, étant entendu que les périodes de travail effectuées dans les deux organismes se cumulent pour l'ouverture du droit en matière de médaille.
- la retraite complémentaire, sous réserve des versements des cotisations dues,
- les œuvres sociales et culturelles du Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles, à condition du versement régulier des contributions légales des employeurs,
- les prestations de la MUTEG, sous réserve de son adhésion et des versements des cotisations dues..

Les reliquats de congés non pris ainsi que les droits de congé de l'exercice en cours sont maintenus au personnel transféré. Les travailleurs peuvent bénéficier des actions de formation organisées dans les structures de formation du Groupe.

Article 105. Le personnel transféré est soumis au règlement intérieur en vigueur dans chaque société filiale. Il s'acquittera auprès de son nouvel organisme employeur des remboursements des prêts consentis par SONELGAZ Spa, dans le cadre des règles de gestion en vigueur.

Article 106. Les sociétés assurent, en leur qualité d'employeurs, et en vertu du droit commun, l'intégralité des conséquences de leur responsabilité civile ainsi que celle découlant de l'activité du personnel transféré, pour les dommages causés aux tiers. Cette responsabilité ne peut en aucun cas être imputée à la société mère.

Section 4. Du déroulement de carrière

Sous Section 1. De l'évaluation / appréciation

Article 107. Au cours de sa carrière professionnelle, le travailleur, quel que soit son rang, fait l'objet d'évaluation annuelle écrite dans le cadre du système dévaluation en vigueur dans le Groupe.

L'acte d'évaluer est du ressort exclusif de la ligne hiérarchique.

Article 108. L'évaluation du personnel se fait à l'aide des outils en vigueur. Les résultats de l'évaluation sont communiqués à chaque évalué, ce dernier a la faculté d'émettre ses observations et commentaires

dans le cadre de l'entretien d'évaluation. Les modalités et le contenu du dispositif d'évaluation sont définis par la réglementation interne.

Sous Section 2. De la promotion et de l'avancement

Article 109. La promotion sanctionne le mérite, et la qualification professionnelle et/ou les connaissances acquises par le travailleur à l'issue d'une formation initiée par la société ou celle qu'elle a préalablement autorisée.

Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

Article 110. L'avancement intervient sur les classes sur proposition de la hiérarchie. L'avancement à la classe sanctionne la performance et le mérite.

Article 111. Les campagnes de promotion et d'avancement, interviennent annuellement sur proposition de la hiérarchie, suivant des quotas préalablement arrêtés et convenus avec l'organisation syndicale.

Les modalités d'application des promotions et d'avancement sont fixées par la réglementation interne.

Sous Section 3. De la formation

Article 112. La formation professionnelle est un des investissements prioritaires du Groupe SONELGAZ. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Article 113. Les actions de formation développées au sein du Groupe doivent concourir notamment à

- : satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées dans les métiers du Groupe,
- assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs,
- perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement au sein du Groupe,
- développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autres part, des travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe.
- faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs.

Article 114. Les projets de plan de formation, de perfectionnement et d'apprentissage ainsi que les projets de contrat de formation et d'apprentissage sont soumis au Comité de Participation de chaque société, conformément à la législation en vigueur et aux dispositions de la présente convention.
Article 115. Les actions de formation organisées au sein du Groupe sont définies comme suit :

1. La formation professionnelle spécialisée (FPS) est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (pré-salarié) d'une qualification professionnelle, pour occuper un emploi déterminé. Elle peut se dérouler de façon continue ou alternée.

2. Le perfectionnement professionnel (PF) est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais...), pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.
3. L'adaptation professionnelle (AP) des nouvelles recrues consiste pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignement et d'information dans le but de les préparer à occuper au mieux leur poste de travail.
4. La formation promotionnelle (FP) est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel supérieur au leur, d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Elle vise le relèvement de niveau de connaissance du métier ainsi que le degré de maîtrise des compétences requises par le nouvel échelon d'organisation auquel le travailleur peut aspirer. L'accès à ce type de formation doit répondre aux conditions liées aux profils requis tels que définies par la réglementation interne, la satisfaction au concours d'accès.
5. Les cours par correspondance (CPC) sont un moyen d'enseignement à distance mis à la disposition du travailleur, en vue de lui permettre, de concourir à une action de formation, ou de suivre une action de formation de niveau supérieur.
6. L'apprentissage est une action menée en direction des jeunes pour leur permettre d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.
7. L'encadrement des stagiaires issus du cycle de formation national, universités ou centres de formation de métiers, contrat de pré-emploi (CPE), dans le cadre des relations entreprises - universités/structures de formation.

Article 116 : Sauf cas de force majeure, dûment justifiée, tout travailleur est dans l'obligation de suivre les actions de formation programmées. A défaut il s'expose aux sanctions prévues par le règlement intérieur.

Article 117. Les conditions d'accès aux actions de formation, la gestion du travailleur pendant la durée de la formation ainsi que la sanction à l'issue de la formation sont définies dans le cadre de la réglementation interne fixée par le Groupe et applicable au niveau de toutes les sociétés filiales du Groupe

Article 118. Le travailleur appelé à suivre une formation professionnelle spécialisée en Algérie, initiée par la société filiale, perçoit pendant toute la durée de la formation la rémunération qui s'établit comme suit :

- le salaire de base correspondant à son grade,
- L'indemnité liée à son ancienneté,
- Les prestations sociales,
- Une prime de documentation.

Il bénéficie en outre de la prise en charge des frais de transport dans les conditions définies par la réglementation interne de la société qui l'emploie

Article 119 Le travailleur appelé à suivre une formation professionnelle à l'étranger initiée, par la société filiale, perçoit durant cette formation :

- le salaire de base correspondant à son grade
- l'indemnité liée à son ancienneté,
- les prestations sociales en vigueur,
- une allocation d'études en devises telle que prévue par la réglementation en vigueur.

Il bénéficie en outre de la prise en charge des frais de transport aller et retour vers le pays d'accueil dans les conditions définies par la réglementation en vigueur.

Article 120 : Le travailleur qui bénéficie d'une formation initiée par la société doit obligatoirement souscrire à un contrat d'engagement de fidélité à la société qui l'emploie pour une période au moins égale à deux (2) fois la durée de la formation plus quatre (2n+ 4, n étant la durée de la formation) sans que cette durée soit inférieure à deux ans. Toutefois, et après accord de la société qui emploie le travailleur, il peut être accordé une dérogation pour lui permettre de se mettre au service d'une autre société filiale du Groupe SONELGAZ.

L'engagement concerne toutes les actions de formation :

- En Algérie lorsque la durée de la formation est égale ou supérieure à 120 heures,
- A l'étranger lorsque la durée de la formation est égale ou supérieure à 60 heures.

Article 121. Sous réserve de l'accord de la hiérarchie, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder quatre (4) heures par semaine, ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

Article 122. Tout travailleur ayant les qualifications requises, peut être appelé à intervenir dans les actions de formation organisées a l'échelle du Groupe, en tant que :

- Formateur permanent dans un centre de formation du Groupe,
- Formateur à temps plein,
- Formateur à temps partiel,
- Vacataire,
- parrain d'apprentissage, de cours par correspondance, de stages pratiques, ou de mémoires de fin d'études

Les conditions spécifiques de recrutement et de travail, du formateur tel que défini à l'article ci-dessus sont précisées dans le cadre Conventionnel.

Sous section 4 : De la fidélité au Groupe

Article 123. Pour mieux motiver l'appartenance au Groupe SONELGAZ, il est institué des médailles de travail et de mérite, destinées à

Récompenser les travailleurs pour leur dévouement et leur fidélité

Les récompenses sont attribuées selon les critères liés à l'ancienneté et au mérite, tels que définis par la réglementation interne

Les années accomplies au sein des différentes sociétés filiales du Groupe se cumulent dans le décompte du droit en matière de médaille de travail et de mérite et de tableau d'honneur

Les différentes médailles attribuées sont :

La médaille de bronze, après quinze (15) années de service

Rapport-Gratuit.com

- la médaille d'argent, après vingt (20) années de service
- la médaille d'or, après vingt cinq (25) années de service
- la médaille de vermeil, après trente (30) années de service
- le diplôme d'honneur, après trente cinq (35) années de service

Le délai pour le diplôme d'honneur est réduit à trente deux (32) années de service accomplies au sein du Groupe et/ou ses sociétés filiales en cas de départ immédiat à la retraite.

Article 124.Il est institué un tableau d'honneur sur lequel sont inscrits les travailleurs méritants au cours de chaque exercice.

Les modalités d'application du présent article sont définies par la réglementation interne.

Section 5. De la modification des conditions d'exécution de la relation de travail.

Sous section 1 : Du détachement en dehors du Groupe

Article 126. Le détachement en dehors du Groupe SONELGAZ, est la position du travailleur confirmé, appelé à exercer une fonction ou une activité auprès d'une institution ou organisme autre qu'une société relevant du Groupe.

Article 127. Le travailleur appelé à exercer une charge publique, élective est détaché sans solde pour la durée du mandat.

Article 128. Le travailleur appelé pour l'accomplissement des obligations du service national et des périodes de maintien ou d'entretien dans le cadre de la réserve est détaché sans solde pour toute la durée de l'obligation.

Il continue toutefois, à bénéficier de ses droits à l'ancienneté, dans son dernier grade, à l'avancement et à la retraite.

Article 129. Dans le cadre d'un accord mutuel avec la Direction Générale de la société qui l'emploie, le travailleur peut faire l'objet de détachement sans solde :

- pour exercer des fonctions ou activités auprès d'organismes ou administration publics nationaux ou étrangers,
- pour suivre un cycle de formation autorisée préalablement par la société,

Article 258. La présente convention est signée et paraphée par la Direction Générale du Groupe SONELGAZ et par au moins un représentant d'une des organisations syndicales, partie à la négociation.

Article 259. Pour la présente convention collective de rang supérieur le Groupe SONELGAZ, est représenté par le Président Directeur Général et l'organisation syndicale par le Secrétaire Général de la Fédération Nationale des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières UGTA.

Article 260. La présente convention est réputée applicable à l'ensemble du personnel des sociétés filiales du Groupe et opposable à toutes les organisations syndicales représentatives.

Article 261. La présente convention, est déposée aux fins d'enregistrement, auprès des services du Greffe du Tribunal et de l'Inspection du Travail d'Alger Centre.

Pour le Groupe SONELGAZ,

22 OCT. 2006

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Noureddine BOUTARFA

Président Directeur Général SONELGAZ

Pour la Fédération des travailleurs
Des Industries Electriques et Gazières

LE SECRETAIRE GENERAL

Achour TELLI

تم تسجيل هذه الاتفاقية الجماعية للجمع الذي تحتوي على
261 مادة و 44 ورقة من طرفنا نحن: رابح أسطو مفتش
رئيسي للعمل المفتش إقليميا بتاريخ: 12 نوفمبر 2006 تحت رقم:
06/11

رابح أسطو
مفتش رئيسي للعمل

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N° Tableau	Intitulé	N° Page
I.1	l'évolution de la fonction R.H	22
I.2	Le DRH et ses clients	23
I.3	La fonction RH aujourd'hui	31
I.4	Les activités de base de la GRH	34
I.5	Les Activités mobilisatrices	36
I.6	Les activités d'équilibre et de rééquilibre de la GRH	38
I.7	veille et audit social	43
I.8	Contrôle de gestion social	44
I.9	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	45
I.10	Systèmes d'information RH (SIRH)	46
I.11	Recrutement/intégration	48
I.12	Formation.	49
I.13	Evaluation	50
I.14	Mobilité, reclassement	51
I.15	Le contrat de travail	52
I.16	La gestion du dossier administratif	53
I.17	La gestion des temps de travail	54
I.18	La paie.	55
I.19	le droit social	56
I.20	le dialogue social	57
I.21	les contributions sociales et culturelles	57
I.22	l'environnement de travail	58
I.23	La communication et le marketing RH.	61
I.24	La gestion de la transformation	61
I.25	La motivation et l'implication	62
I.26	Les responsabilités sociales et environnementales	63
I.27	Les nouveaux rôles RH	85
II.28	Description du processus d'analyse d'emploi.	102
II.29	Qualification et compétences : Éléments de comparaison	113
III.30	La typologie des pratiques de gestion des carrières	166
III.31	La typologie des activités de la gestion de carrière	166
III.32	Les compétences techniques	194
III.33	Les compétences interpersonnelles	195
III.34	Modèle de Kirkpatrick	213

LISTE DES FIGURES

Liste des Figures

N° Figure	Intitulé	N° Page
I.1	Les missions de la fonction RH	32
I.2	Le référentiel d'activités de la fonction RH	40
I.3	La marque employeur	59
I.4	Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model »	73
I.5	Le domaine de la GRH	75
I.6	Le model d'Ulrich	83
II.7	Relation entre analyse d'emploi et fonctions RH	99
II.8	Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique	110
II.9	Les compétences organisationnelles	116
II.10	les quatre domaines de la compétence	120
II.11	Schéma de base de la GPEC	125
II.12	Les étapes de la démarche de la GPEC	133
II.13	Pyramide des âges	138
II.14	Les structures de la GPEC	146
III.15	Le système de gestion des carrières	165
III.16	Les étapes du processus de développement des compétences	185
III.17	Le processus d'analyse des besoins en fonction des taches	189
III.18	L'évolution des compétences au rythme des changements organisationnelles	193
III.19	Les méthodes de formation du personnel	199
1V.20	Répartition des directions distribution par SD	218

1V.21	La direction de distribution de Saida	218
1V.22	L'organigramme de la direction de distribution de Saida	220
1V.23	Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon le sexe	227
1V.24	Répartition des employés de la Sonelgaz de la ville de Saida selon l'âge	228
1V.25	Corrélations des 3 variables indépendantes avec la GPEC	277
1V.26	Coefficients de Corrélation des 03 variables indépendantes avec la GPEC(VD)	279
1V.27	Modèle causal avec une médiation	280
1V.28	Cheminement des étapes de la GPEC	283
1V.29	Etude de causalité (recrutement)	285
1V.30	Etude de causalité avec coefficient de régression	292
1V.31	Etude de causalité (évaluation)	292
1V.32	Etude de causalité avec coefficient de régression	297

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

TABLE DES MATIERES

Introduction générale……...1

CHAPITRE I: La Fonction Des Ressources Humaines (RH)……..8

Section1 : Le Développement de la fonction des ressources humaine……...8
Introduction……..8
I.1.1/ De la Fonction personnel à la Fonction Ressources Humaines (évolution) : ……...9
I.1.1.1) L'émergence de la fonction : 1850-1944……..9
1) -Avant 1914 :……...10
2) De La Guerre a 1936 :…….....12
3) De 1936 a la Guerre :……..12
I.1.1.2) Les Trente Glorieuses (1945-1974)……..12

1) De 1945 a 1965 :…….....13

1.1/L'accroissement de la population salariée :……13

1.2/Le cadre réglementaire……13
1.3/Les idées :……....13
1.4/La professionnalisation de la fonction……....14
2) De 1965 a 1975 :……14
2.1) L'entrée dans la vie active des « baby-boomers »……16
2.2) L'évolution des courants socioculturels……...16
2.3) Le développement du cadre réglementaire :……16
2.4) Le cheminement des idées de réforme de l'entreprise :……17
I.1.1.3) La fonction face à la crise et à l'incertitude (trente incertaines)……18
I.1.1.3.1) Les Défis de la période :……..18
1) Mutations technologiques……18
2) Environnement économiques **:**……19
3) Évolution démographique……19
4) L'internationalisation……19
5) Les courants socioculturels……...20
6) Les modes de management……...20
I.1.2/ Une nouvelle approche de la fonction……...20

Section 2 : **Le DRH et ses Clients**……23
2.1) Les attentes des salariés……...23
a) L'équité ……23
b) L'employabilité……..24
c) L'éthique ……...25
2.2) Les Attentes de l'Encadrement ……...25
a) Le partage de la vision……26
b) Le partage des savoirs……26
c) Le partage des pouvoirs……..26

2.3) Les Attentes des Partenaires Sociaux…….. .27
a) L'écoute…… .27
b) La conformité…… .27
c) La dynamique sociale ……27
2.4) Les Attentes de la Direction Générale…….. .27
a) La sécurité……..27
b) La compétitivité……28
c) La création de valeur……..28

Section3 : Au Cœur de la Gestion des Ressources Humaines…… .29
3.1/Définitions et Concepts : …… .29
3.2/ La fonction RH aujourd'hui…… .31
3.3/Les Quatre missions de la fonction RH…… .32

3.3. 1/ Administrer Efficacement……32

3.3.2/ Développer la motivation des salaries…… ..33

3.3.3-Favoriser le changement……..33

3.3.4- Mettre en œuvre la stratégie……....33

3.4/Les activités de la fonction RH……33
3.4.1- Les Activités de base ……...34
3.4.2 –Les Activités mobilisatrices ……36
3.4.3- Les activités d'équilibre et de rééquilibre……38
3.5/Le Référentiel d'activités de la fonction RH……39
3.5.1-Le pilotage RH ……..42
3.5.2-La gestion des carrières……..46
3.5.3-La gestion administrative……...51
3.5.4-La Gestion des relations sociales ……..55
3.5. 5-Le Développement RH……58

Section4 : La Gestion Stratégique des Ressources Humaines……..64
4.1-Définitions :……..64
4.2-Les Objectifs de la GSRH……67
4.3-Les Obstacles de la GSRH……...67
4.4- La Stratégie « Ressource Humaine »……..69
4.4.1-Définitions……69
4.4.2-L'approche fondée sur les ressources de la stratégie RH ……70
4.4.3- La relation entre la stratégie d'entreprise et des RH ……...72
4.4.3.1/Le modèle de Devanna « The Matching (or fit) Model » ……..72
4.4.3.2 Le modèle de Beer « The Harvard framework » ……73
4.5/ Les Défis de la gestion stratégique des ressources humaines ……75
4.5 .1/ Les défis théoriques de la GSRH……76
4.5 .2/ Les défis pratiques de la GSRH ……..77

Rapport-Gratuit.com

4.5 .2 1. La stratégie de la force de travail au lieu de l'architecture RH……..77
4.5 .2 .2. Le défi de la différenciation……78
4.5 .2.3. Le défi des mesures ……78
4.5 .2.4. Nouvelles compétences requises dans le management des hommes……...79
4.6. / Les rôles dans le nouveau modèle RH……..80
4.6. 1. Le rôle du top management……80
4.6.2. Le rôle des managers……80
4.6.3. Le rôle des professionnels RH……..82
4.6.3.1. L'expert administratif……84
4.6.3.2 Le champion des salariés……84
4.6.3.3 Le partenaire stratégique ……85
4.6.3.4 L'agent de changement……85
a)Le stratège ……...87
b) Le coach ……88
c)L'architecte……..88
d) Le désigner ……88
e)Le facilitateur……...88
f) Le leader/ manager……..89
Conclusion du Chapitre……90

CHAPITRE II: **La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Des Compétences**……..93

Section1 : **GPEC, Notion d'emploi et compétence**……93
II.1.1/Introduction : ……93
1.2/ Qu'est-ce que la G.P.E.C. ?.....95
1.3/Précisions conceptuelles:……..95
1.3.1. Notion d'emploi : ……96
1.3.1.1. L'analyse de l'emploi et des fonctions: définition et terminologie…….. 96
1.3.1.2. Les objectifs de l'analyse des emplois ……..98
1.3.1.3/Les méthodes d'analyse des emplois ……..99
1.3.1.4/La description d'emploi (Job Description): Contenu et format ……101
1.3.2/Notion de compétence ……103
1.3.2.1 La Compétence Définitions……...103
1.3.2.2. La Compétence : quatre domaines à explorer ……..104
1.3.2.2.1) La Compétence individuelle ……..104
1.3.2.2.2/Les principaux points clés de la compétence ……106
1.3.2.2.3/Intégration des caractéristiques de la compétence en milieu professionnel …….108
1.3.2.2.4/Les catégories de la compétence:……...109
1.3.2.2.5/Qualification, et compétence ……111
1.3.2.3.) La Compétence Collective ……114
1.3.2.3.1/Définition ……..115
1.3.2.4.) La Compétence Organisationnelle……..115
1.3.2.4.1) /Définition de la compétence organisationnelle……115
1.3.2.4.2/La théorie des Ressources……..115

1.3.2.4.3/La théorie des capacités dynamiques ……...117
1.3.2.5/ Compétences clés, cœur de métier ……117
1.3.2.6/ Les Interactions entre les Niveaux de Compétences……...118

Section 2 : GPEC, Définition et objectifs……..121
2.1/De la GPE à la GPEC……..121
2.1.1 De la notion de poste à la notion de compétence……122
2.1.1.1/ Facteurs explicatifs de la substitution ……122
2.1.2/ GPEC : Définitions……123
2.1.3/ Les Quatre aspects de la GPEC……..125
2.1.3.1/ La gestion prévisionnelle des effectifs… ……...125
2.1.3.2/ La gestion prévisionnelle des compétences……125
2.1.3.3/ La gestion prévisionnelle des emplois……126
2.1.3.4/ La gestion prévisionnelle des carrières……126
2.1.4/Les arguments pour défendre la GPEC……...126
2.1.5/La GPEC : Objectifs……127
2.1.5.1/Pour l'entreprise……...127
2.1.5.2/Pour les salariés ……...127
2.1.6/Les Différentes manières d'entrer dans une GPEC……128
2.1.6.1/ L'entrée par le plan à moyen terme……128
2.1.6.2/ L'entrée par l'unité……..129
2.1.6.3/ L'entrée par les familles professionnelles……...129
2.1.6.4/ L'entrée par les métiers prioritaires……129
2.1.6.5/ L'entrée par l'investissement……...129

Section 3 : La Démarche GPEC ……...131
3.1/La Démarche G.P.E.C……....131
3.1.1/ Les étapes de la démarche GPEC ……..133
3.1.1.1/ Définition Des Projets De Développement ……134
3.1.1.2/Traduction Des Objectifs Stratégiques en Terme De Structures Quantité et Types D'emplois Nécessaires ……135
3.1.1.3/ Inventaire Des Ressources Humaines Existantes Et Analyse De Leur Évolution Probable Dans Le Temps ……135

3.1.1.4/Inventaire Des Ecarts Et Définition Des Scénarios Possibles (Mesures Correctives Et Plans D'action)……138

3.1.1.5) Définition Et Mise En Œuvre Des Plans D'action Et Des Opérations ……..139

3.2/Les Outils De GPEC……...141
3.2.1/ Les Outils D'observation ……141
3.2.2/ Les Outils de Simulation……142
3.2.3/ Les Outils de L'analyse de L'emploi ……..142
3.2.4/ Les Outils De Suivi Des Ressources……145
3.3/Les Structures De La GPEC……...145

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

3.4/LA Réussite De La Démarche GPEC…….146
Section4 : GPEC, Formation, mobilité, recrutement et évaluation…… ..147
4.1/GPEC, FORMATION……...147
4.1.2/GPEC ET MOBILITE……150
4.1.2.1/ La mobilité professionnelle ou horizontale ……...150
4.1.2.2/ La mobilité d'environnement ou géographique …….150
4.1.2.3/ La mobilité catégorielle ou verticale……..150
4.1.3/ GPEC et Recrutement……151
4.1.3.1/Le recrutement en bref…….151
4.1.3.2/Recrutement et GPEC……..152
4.1.4/ GPEC et évaluation des compétences……....152
Conclusion du chapitre ……..153

CHAPITRE III: **Le Développement des Compétences**……155

Section 1 : Le Développement des Compétences dans l'entreprise……155
1.1/Introduction……155
1.2/DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS L'ENTREPRISE……...156
1.2.1/ Donner la priorité aux investissements de compétence……...156
1.2.2/ Construire inlassablement des routines et les remettre sans cesse en cause……157
1.2.3/ Faire du temps un allier de l'entreprise …….157
1.3/L'importance du développement des compétences ……...157

Section 2 : Les Axes de Développement des Compétences……..160
2.1/ Les Axes de Développement des Compétences ……..160
2.2/Les différentes formes de développement des compétences…….162
2.2.1/La gestion des carrières……..162
2.2.1.1/Définition de la carrière ……..162
2.2.1.2/Définition de la gestion des carrières ……..162
2.2.1.3/ Les objectifs de la gestion des carrières…… .163
2.2.1.4/ Les étapes du processus de la gestion des carrières……. .164
2.2.1.5/ Le système de gestion des carrières…….. ..164
2.2.1.6/ Typologie des pratiques de gestion des carrières……165
2.2.1.7/ Importance de la gestion des carrières ……...167
2.2.2/ La planification de la succession ……..168
2.2.2.1/ Définition ……168
2.2.2.2/Les indicateurs du besoin d'un plan de succession ……169
2.2.2.3/La démarche d'élaboration d'un plan de succession ……..169
2.2.2.4/Les avantages du plan de succession …….171
2.2.3/Le coaching ……..171
2.2.3.1/Définition ……..171
2.2.3.2/L'action de coaching …….172
2.2.4 /Le mentorat ……..173

2.2.4.1/Définition …….173

2.2.4.2/L'utilité du mentorat pour les employeurs …….174

2.2.4.3/L'utilité du mentorat pour les employés ……..175
2.2.5/ La Formation ……....175
2.2.5.1/ Définition …….176
2.2.5.2/ La formation au cœur des politiques RH des entreprises ……..177
2.2.5.3/ Mettre la Formation au Service du Développement des Compétences …….178
2.2.5.4/ Pour une formation mieux intégrée aux besoins en compétences …….178

2.2.5.5/ Les Enjeux de la formation …….179

2.2.5.5.1/Du point de vue stratégique ……...179

2.2.5.5.2/Du point de vue social …….....179

2.2.5.5.3/De point de vue du processus de gestion ……..180
2.2.5.6/ Les Objectifs de la formation ……..181
2.2.5.6.1/ Les objectifs de la formation pour l'organisation ……181
2.2.5.6.2/Les objectifs de la formation pour les salariés ……..182

Section 3 : **Le processus de développement des compétences** ……183
3.1/ Introduction
3.2/ Le processus de développement des compétences ……...183
3.2.1/L'élaboration du plan de formation et sa réalisation ……..184
3.2.2/Les étapes du processus ……..184
3.2.2.1/La Détermination Des Besoins De Formation ……186
3.2.2.1.1/L'analyse des besoins généraux ……186
3.2.2.1.1.1/L'analyse en fonction des objectifs organisationnels ……186
3.2.2.1.1.2/L'analyse du climat organisationnel ……..187
3.2.2.1.2/L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches ……..188
3.2.2.1.3/L'analyse des attentes individuelles ……..189
3.2.2.1.4/L'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques …….190
3.2.2.1.4.1/La diversité culturelle ……190
3.2.2.1.4.2/Le vieillissement de la main-d'œuvre ……190

Section 4 : La Conception et la Mise en œuvre du Programme de Développement des Compétences……...191
4.1/La conception et la mise en œuvre du programme de développement des Compétence……..191
4.1.1/Le contenu du programme……...191
4.1.1.1/La connaissance du milieu organisationnel……..191

4.1.1.2/L'acquisition de compétences…….....192

4.1.1.2.1/Les Compétences de Base……193

4.1.1.2.2/Les compétences techniques……..194

4.1.1.2.3/Les compétences interpersonnelles……...194

4.1.1.2.4/Les compétences linguistiques……..196

4.1.1.3/ Les compétences émotionnelles……..196
4.1.2/ Les intervenants……..197

4.1.2.1./Les employés visés par la formation……...197

4.1.2.2/Les Formateurs…….197
4.1.3 / Les conditions de réussite du programme ……198

4.1.3.1/Les Méthodes de Formation ……198
4.1.3.2/Le lieu de Formation……198

4.1.4./Les méthodes et les techniques de développement des compétences par

la formation……...199

4.1.4.1/Les méthodes utilisées sur les lieux de travail …….200

4.1.4.1.1/La formation dans le cadre des activités courantes……...200

1/I' apprentissage ……200

2/Le stage et l'internat……...200

3/L'assistanat…….201

4/La rotation d'emplois……..201

5/Le coaching et le mentorat (accompagnement individualisé ou accompagnement professionnel) ……..201

4.1.4.1.2/La formation en dehors des activites courantes…….202

1/ La formation programmée ……...202

2/ Les présentations sur DVD……..202

3/Le cédérom…….203

4/La vidéoconférence……203

5/ Internet et intranet…….203

4.1.4.2/Les méthodes utilisées hors des lieux de travail……...204

1/Les cours traditionnels et les séminaires ……..204

2/Les conférences et les ateliers……...204

2.1/Inconvenants de la méthode ……..205

3/Les simulations et les jeux de rôles……...205

3.1/La formation en atelier-école (vestibule training……...205

3.1.1/ Les avantages de la simulation ……..205

3.2//Le centre d'évaluation (assesment-center)……....206
4//Le jeu de rôles……..206
4.2/Les Aspects à Considérer Dans Le Développement Des Compétences……...206

4.2.1/Le développement du potentiel des employés……206

4.2.2/La formation liée aux équipes de travail ……207

4.2.3/Le perfectionnement des cadres……..207

4.3/ L'Évaluation du Programme…….208

4.3.1/Le modèle de D. Kirkpatrick……...210

4.4/ **Conclusion du chapitre**……...214

CHAPITRE IV: **Le Renforcement des Compétences a travers une démarche GPEC (Etude de cas au sein de la sonelgaz de la wilaya de Saida)……....**216

Section 1: **Présentation de la Sonelgaz de la wilaya de Saïda**…….216

1/ Présentation……..216

1.1/ Historique……..217

Section 2 : Division ressources humaines…….221

2.1/ Division ressources humaines ……..221

2.1.1/ Service administration ……...221

2.1.2/ service formation ……222

2.1.3/ Chargé de développement des ressources humaines …….223

2.2/ Planification des emplois au sein de la Sonelgaz……..223

2-3/ Les conditions d'accès au travail, les principes de mobilités, et déroulement de carrière au sein de la Sonelgaz ……..224

2.3.1/ Les conditions d'accès aux postes de travail…… 224

2.3.2/ Les principes de la mobilité …….224

2.3.3/ Du déroulement de carrière ……...224

Section 3 : Etudes analytiques et interprétation des résultats……225

Conclusion du chapitre……...298

CONCLUSION GENERALE.....302

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ……**……**320

ANNEXES :

Annexe 1**…**……...331

Annexe 2……...337

LISTE DES TABLEAUX……**…..**358

LISTE DES FIGURES……...359

TABLE DES MATIERES …….361

Résumé :

Dans sa stratégie globale, le Groupe (Sonelgaz) a mis en place une démarche GPEC qui doit préparer l'entreprise à faire face aux nouveaux enjeux et défis, La GPEC dans cette entreprise, doit en effet prévoir les modalités de mise en œuvre d'un dispositif de développement des compétences, en faveur d'une politique de formation qui fasse de celle-ci un investissement pour l'entreprise en « capital humain », pour préparer l'avenir.

Dans cette vision des choses, notre recherche se veut de savoir comment l'entreprise développe ses compétences par la formation a travers une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et pour sa réussite.

Pour traiter cette question, nous avons tenter d'adopter une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les test des hypothèses élaborées par la problématique posée, nous avons procédé dans un premier temps, a mener une analyse confirmatoire consistant a tester notre modèle(proposé) par l'utilisation du logiciel SPSS V.22 avec le macro (d'andrew Hayes).et enfin valider les hypothèses de notre recherche dans un second temps.

Mots clés : Développement des compétences-formation-GPEC-Recrutement-Evaluation

Abstract:

In its global strategy, the Group (Sonelgaz) has put forward a MPEC approach in order to prepare the company to face new issues and challenges, MPEC in this company, must indeed forecast the implementation of methods of a competencies' development system, in favor of an training policy that makes of it an investment for the company in "human capital" to arrange the future. In this view, our research aims to find out how the company develops its skills by training through a process of Management planning of employment and competencies and for its success.To address this issue, we attempt to adopt a descriptive statistical study using different statistical indicators and test assumptions elaborated by the problematic, we conducted initially, a confirmatory analysis to test our model (proposed) by using SPSS V.22 software with macro of (andrew Hayes) and finally validate the assumptions of our research.

Key words: Development of competencies – Training – MPEC – Recruitment – Evaluation

ملخـــص:

في إطار استراتيجيته العامة، وضع مجمع سونلغاز سياسة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات ، و التي تقوم بإعداد المؤسسة لمواجهة الرهانات و التحديات الجديدة.

في الواقع، فعلى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات في هذه المؤسسة أن يتوقع طرائق تنفيذ جهاز تنمية الكفاءات لخدمة سياسة التكوين و التي تجعل منه استثمار للشركة في "**الرأس المال البشري**" **لإعداد المستقبل**.

و في هذا الصدد، يهدف بحثنا إلى محاولة معرفة كيفية تطوير كفاءات المؤسسة عن طريق التكوين في إطار تبنيها لسياسة التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و إنجاحه.

و لمعالجة هذه الإشكالية لجأنا إلى دراسة إحصائية وصفية باستعمال مختلف المؤشرات الإحصائية و اختبارات فرضيات الإشكالية المطروحة، و عليه تطرقنا في المرحلة الأولى إلى إجراء تحليل مؤكد يقوم على اختبار النموذج المقترح باستعمال برنامج (SPSS V.22) **مع** (MACRO ANDREW HAYES) ثم التأكد من فرضيات الدراسة في مرحلة ثانية.

الكلمات المفتاحية: تطوير الكفاءات - التكوين - التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات - التوظيف - تقييم الكفاءات.